

***Master of Science
Gestalt in Organisations***

**Arbetsmiljö, hälsa och produktivitet i en lokal
facklig organisation**

av
Ulf Grundel

Mastersuppsats
Januari 2005

Handledare 1: Jan Lindell
Handledare 2: Merrick Tabor



ABSTRACT

Syftet med min forskning har varit att undersöka samband mellan arbetsmiljö, hälsa och produktivitet i en lokal facklig organisation.

I en facklig organisation, med enheter över hela Sverige, har jag undersökt vilka upplevelser och erfarenheter ombudsmän och administratörer har när det gäller den egna arbetsmiljön och undersökt frågeställningen om det finns ett samband mellan hur den upplevs och personalens hälsa och deras produktivitet. Hur och varför uppstår dessa upplevelser och vilka är effekterna? Svar på denna frågeställning är viktig i arbetet med att utveckla arbetsformerna på ett sätt som gagnar såväl hälsa som produktivitetsaspekter, troligtvis inte bara i den studerade organisationen.

Jag har genomfört två olika slag av undersökningar:

- En enkätundersökning (psykosociala frågeställningar/upplevelser) på 8 avdelningar (n=76)
- En interaktiv undersökning (hermeneutisk metodik med utgångspunkt från Grundad Teori) på en avdelning (n=13)

Undersökningarna har använts sammantaget för att förklara hur produktivitet uppstår i en organisation.

I mitt praktiska forskningsarbete har jag etablerat ett samband mellan *task och process* och i det sammanhanget tillämpat gestaltteori så att den fångar båda dessa komponenter. Med *task* menas den tekniska delen av en arbetsuppgift som teknologi, administration samt ekonomi och redovisning. Med *process* menas det mänskliga samspelet, inklusive känslomässiga upplevelser, kring att arbetsuppgifter ska kunna lösas.

Min analys av materialet visar tre huvudområden som kan relateras till produktivitet:

1. Socialt klimat (graden av öppenhet, gemenskap och samarbete)
2. Värdebas (tolerans för olika åsikter, ledningen arbetar för att alla anställda ska arbeta mot samma mål, klarhet om vem som gör vad i organisationen samt uppfattningen att det lönar att anstränga sig)
3. Organisationstillfredsställelse (hur möten, beslut och arbetsplanering fungerar)

Dessa områden har sin orsak i två grundläggande processkvalitéer

1. En öppen kommunikation som ger kunskap om arbetskamraternas personligheter och värderingar på arbetsplatsen.
2. En egalitär arbetsplatskultur som blir synonym med insikten om att alla bidrar till helheten oavsett ansvar i organisationen.

En uppsättning av förhållanden som granskats i undersökningen (ledarskap, egenkontroll, ansvar, arbetsbelastning) visar samma goda värden för alla grupper. Detta faktum kan tolkas så att det goda hälsotillståndet, som även är gott i alla grupper, sammanhänger med dessa områden. Produktiviteten relateras till en arbetsplatskultur som präglas av social kompetens; öppenhet och människan i centrum, men är beroende av dessa övriga områden. Det känns angeläget att fortsätta belägga den slutsats som projektet givit med undersökningar i andra branscher och med ytterligare fördjupningsområden och bättre forskningsdesign.

Innehåll

ABSTRACT	i
INLEDNING	1
<i>Valt perspektiv</i>	2
<i>Teoretiska utgångspunkter</i>	2
<i>Forskningsfråga</i>	3
TEORI	4
<i>Introduktion</i>	4
<i>Gestaltteori</i>	5
<i>Förhållningssätt</i>	5
<i>Existentialismen</i>	5
<i>Dialogfilosofin</i>	7
<i>Psykologi</i>	8
<i>Fältteori</i>	8
<i>Kontaktcykeln</i>	10
<i>Polariteter</i>	13
<i>Metod</i>	14
<i>Fenomenologi</i>	14
<i>Övrig teori</i>	16
<i>Introduktion</i>	16
<i>Känsla av sammanhang (KASAM)</i>	16
<i>Krav-Kontroll-Stödmodellen</i>	18
TIDIGARE FORSKNING	20
<i>Samband organisationskultur och rörelseresultat - Moxnes</i>	20
<i>Begreppen och deras definition</i>	20
<i>Samstämmighet</i>	20
<i>Medbestämmande</i>	21
<i>Anpassningsförmåga</i>	21
<i>Målmedvetenhet</i>	22
<i>Reflektioner utifrån Moxnes resultat</i>	22
<i>Arbete och hälsa inom process och verkstadsindustrin</i>	23
<i>Projektets huvudfrågeställning</i>	23
<i>Några av resultaten</i>	24
<i>Hälsa och ekonomi</i>	24
<i>Några väsentliga slutsatser</i>	25
<i>Reflektioner kring de båda undersökningarna</i>	25
<i>Aktuell forskning om ohälsa</i>	25

METOD - TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	27
<i>Den kvantitativa metoden</i>	27
<i>Den kvantitativa metodens styrka</i>	28
<i>Den kvantitativa metodens svaghet</i>	28
<i>Den kvalitativa metoden</i>	29
<i>Den kvalitativa metodens styrka</i>	29
<i>Den kvalitativa metodens svaghet</i>	30
<i>Grundad Teori</i>	31
<i>Forskningsprocessen</i>	32
<i>Öppen kodning</i>	32
<i>Selektiv kodning</i>	32
<i>Teoretisk kodning</i>	32
<i>Teoretiska utkast</i>	32
ETIK	34
ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	37
<i>Inledning</i>	37
<i>Frågeställningar</i>	37
<i>Metod</i>	37
<i>Undersökningsgrupp</i>	37
<i>Etik</i>	38
<i>Frågeformulär</i>	39
<i>Enkätens struktur</i>	39
<i>Vända svarsskalor</i>	40
<i>Indelning av frågeområden</i>	40
<i>Upplevelser (ISR-Modellen – 2)</i>	41
<i>Reaktioner (ISR-Modellen – 3)</i>	43
<i>Standardisering</i>	43
<i>Statistiska analysmetoder</i>	44
<i>Faktoranalys</i>	44
<i>Reliabilitet</i>	44
<i>Validitet</i>	45
<i>Resultat</i>	46
<i>Resultatredovisning utifrån ISR-Modellen</i>	48
<i>Objektiva förhållanden (1)</i>	48
<i>Upplevelser av arbetet (2)</i>	48
<i>Reaktioner (3)</i>	50
<i>Objektiva effekter (4)</i>	51
<i>Produktivitet</i>	52
<i>Sammanfattning av enkätundersökningens resultat</i>	54
<i>Frågor inför den hermeneutiska undersökningen</i>	56

DEN HERMENEUTISKA UNDERSÖKNINGEN	57
<i>Inledning</i>	57
<i>Frågeställningar</i>	57
<i>Metod</i>	57
<i>Undersökningsgrupp</i>	57
<i>Grundad Teori</i>	57
<i>Etik</i>	58
<i>Datainsamling och analys</i>	58
<i>Resultat</i>	60
<i>Den grundade teorin för Avdelning B</i>	66
<i>Öppen kommunikation</i>	67
<i>Frihet att välja arbetsmetoder</i>	68
<i>Egalitär arbetsplatskultur</i>	69
<i>Konsultativt ledarskap</i>	70
<i>Samband enkätundersökningen och Grundad Teori</i>	71
Diskussion	72
<i>Konklusion</i>	75
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	77
BILAGOR	
<i>Bilaga 1 – Brev till respondenter inför enkätundersökningen</i>	81
<i>Bilaga 2 – ISR-Modellen</i>	82
<i>Bilaga 3 – Faktoranalys enkätundersökningen</i>	83
<i>Bilaga 4 – Frågor i del av den hermeneutiska undersökningen</i>	86

Inledning

I början av 90-talet intresserade jag mig för samband. En stor del av tiden arbetade jag i tidningsorganisationer. Ofta mötte jag frågan: ”Blir det en bättre tidning för att vi satsar på chefsutbildning?”

Av tillfällighet kom jag att läsa en presentation av en undersökning i Svenska Dagbladet (1 oktober, 1991) om ledarskapets värde när det gällde produktivitet. Ett konsultföretag hade i samarbete med Stockholms Universitet genomfört en undersökning om samband mellan chefers agerande och organisationens resultat. Man konstaterade ett samband mellan vilket ledarskap som utövades och produktivitet med upp till 25 %. Undersökningen ställde frågor om vilka beteenden som skapade motivation och trivsel. Resultatet samkördes med uppgifter om lönsamhet.

Jag påbörjade en egen databasundersökning utifrån undersökningsresultatet. Varje gång jag mötte journalister och frågan ”om det blir en bättre tidning” ställdes så delade jag ut ett papper med de tio högst rankade beteendena beskrivna. Jag bad deltagarna att ta ställning till vilka tre upplevelser de främst ville ha i mötet med sina respektive chefer för att kunna öka den egna produktiviteten med upp till 25 %. Tämligen omgående utkristalliserade sig ett mönster:

1. Att man kan påverka sin situation i arbetet
2. Att man känner respekt för sitt arbete från sin närmaste chef
3. Att man får möjlighet att utveckla sig själv

När min databas omfattade över 200 personer slutade jag att sammanställa svar. Jag bad den grupp jag mötte att besvara frågeställningen. Jag sammanställde i dialog gruppens svar på en overhead och markerade prioriterade frågor. Jag lade på min sammanräkning över tidigare gruppens svar och kunde alltid konstatera att mönstret återupprepades. Vetenskapligheten kan ifrågasättas, men avsikten var inte att forska. Jag var pedagog. Eftersom jag nästan alltid mötte mellanchefer kunde jag ställa frågan om dom trodde att deras medarbetare skulle svara annorlunda. Det trodde dom inte. Eftersom beteenden kan utvecklas och tränas så kunde vi starta seminariet med att utveckla *både* ledarskap och tidning.

Valt perspektiv

Gunnar Nerell och CG Sandberg anger som ledarskapets huvudkomponenter ”*task and process*” (Nerell och Sandberg 1994: 13ff). Begreppen är hämtade från socialantropologin. Med *task* menas den tekniska delen av arbetsuppgiften som teknologi, administration samt ekonomi och redovisning. Task kräver teknisk kompetens. Med *process* menas det mänskliga samspellet för att arbetsuppgiften ska kunna lösas. Mänskligt samspel kräver social kompetens. För att en arbetsplats ska fungera behöver organisationen och medarbetare arbeta med såväl teknisk som social kompetens. Nerell och Sandberg menar att ensidigt fokusera på den tekniska kompetensen leder till organisationsformer som får som konsekvens att organisationen förlorar förmåga till kreativitet och förändring. Motsatsen, att överbetona process, leder till att medarbetarnas känslor, relationer och samspel överordnas med improduktivitet som följd. Vi får arbetsplatser som präglas av terapeutiska processer. I båda fallen saknas ett organisatoriskt djup.

Människan behöver två ögon att se med för att för att kunna förstå den dimension som kallas djup. Om detta berättar Gregory Bateson (1904 – 80) i Hawaii 1969 (Bateson 1998: 69ff). Det är min erfarenhet att organisationer alltför ofta framlever sin tillvaro med ett slutet öga i tron att det är den verkliga världen man då ser. Det öga man i regel stängt är *process*.

Teoretiska utgångspunkter

När jag 1998 påbörjade Gestaltakademiens fyraåriga organisationskonsultutbildning fick jag början till kunskaper om metoder och teorier som skulle kunna ”öppna ögon”. En sådan teori var *systemteorin*. Utifrån det systemteoretiska perspektivet betraktas gruppen som ett öppet system där allt mänskligt agerande och alla mänskliga problem samskapas. Enligt systemteorin hänger allt ihop. I samskapandet ligger betoningen på relationer, processer och strukturer i en grupp i relation till omgivningen. Systemteorin är cirkulär; allt är sammanvävt i cirkulära orsakskedjor. Det finns ingen enkelt orsak och verkanssamband (Svedberg 1997: 37ff). I samband med studier av systemteorin kom jag också i kontakt med *fältteorin* (”systemteori är inte fältteori, men fältteori är systemteori” Gaffney: 2000). (Skillnaden mellan systemteori och fältteori består i att systemteorin inte tar hänsyn till känslomässiga laddningar i systemet vilket däremot fältteorin gör). Fältteorins skapare var socialpsykologen Kurt Lewin (1890 – 1947). Lewin menade att människan aldrig är ensam. Hon möts i fältet med sina erfarenheter, kunskaper, behov och förhoppningar. Detta fält kallade han *livsrums*. I mötet med andra män-

niskor skapas hennes beteende. Lewin beskrev beteendet som en funktion av personligheten och mötet i livsrummet. Även en grupp kan ha ett livsrum. En grupp består av en mängd relationer mellan individer som samskapar ett ömsesidigt beroende. Det är detta beroende som utgör gruppen, inte egenskaperna hos var och en av medlemmarna i gruppen (Svedberg 1997: 32ff).

Forskningsfråga

När jag stod inför uppgiften att formulera min forskningsfråga blev just sambandet mellan *task* och *process* mitt intresse, men med min formulering: sambandet mellan *produktivitet* och *arbetsmiljö* i en lokal facklig organisation.

Forskningsfråga: Vilka upplevelser och erfarenheter har ombudsmän och administratörer när det gäller den egna arbetsmiljön och finns det ett samband mellan hälsa och produktivitet? Hur och varför uppstår dessa upplevelser och vilka är effekterna?

Jag valde en facklig organisation därför att den idéburna verksamheten förutsätter ett samhällsengagemang som går utöver att åstadkomma goda ekonomiska resultat i verksamheten. Den fackliga organisationen och dess medarbetare har ett externt fokus som huvuduppgift, man ska skapa bättre villkor för sina medlemmar. Det betyder att den inre utvecklingen ofta har eftersatts. Under senare år har man förstått att detta får negativa konsekvenser för huvuduppgiften. Med min forskningsfråga som utgångspunkt ville jag ge mig in i fältet och pröva om det är möjligt att skapa ett organisatoriskt djup i en angelägen fråga och i så fall vilka kunskaper detta ger.

Teori

Introduktion

Jag startar teoriavsnittet med en reflektion kring hur jag förhåller mig till teori. När jag gick sista året på gymnasiet (1969 – 70) förekom det att jag tillsammans med några klasskamrater tog ledigt från ointressanta lektioner. Vi gick till ett café och samtalade om marxistisk teori. Den som ledde samtalet var en klasskamrat som upplevdes som en auktoritet i ämnet. Teori var för mig då förknippat med värderingar. Mina värderingar kom till uttryck i teori. Man kan påstå att jag *var* teorin.

Idag uppfattar jag att mina värderingar kommer till uttryck i teorins applikation. Med stöd av teori kan jag möta verkligheten med ambitionen att förstå och förklara. Teori ger mig ett verktyg till sammanhang som innebär att jag *är en del* av verkligheten

Hur har förskjutningen gått till? Som konsult har jag sedan slutet av 80-talet haft fokus på nytta och användbarhet. Det jag gör ska vara konkret och det ska användas till utveckling. I den meningen möter jag gestaltteori med inspiration. Teori blir ett praktiskt verktyg i stället för att utgöra en ideologisk överbyggnad.

Ofta använder jag erfarenhetscykeln, figur & grund, fältteori, kontaktskykeln, polariteter och dialogfilosofi. Kunder jag möter talar om ”användbarhet” när dom beskriver sina upplevelser av samarbetet. Men osäkerheten finns där också. Gestaltteori är en *processbeskrivande teori*. Men hur är det med *task*? Så min ambition med teoriavsnittet är att etablera en beskrivning av gestaltteori som ger bäring på både process och task. Hur kan gestaltteori beskrivas på ett sådant sätt att den fångar båda ledarskapets huvudkomponenter?

Gestaltteori

Som gestaltkonsult formulerar jag tre frågor. Dessa är ”vägmärken” i mitt sätt att arbeta och har etablerats genom handledning under de år som gått sedan jag avslutade utbildningen på GA.

Vilket förhållningssätt har jag?

Vilken psykologi tillämpar jag?

Vilken metod använder jag?

Svaren hämtar jag från existentialismen, dialogfilosofin, fältteorin och fenomenologin. I uppgiften söker jag kontakt övertygad om att förändring sker i kontaktgränsen oavsett vilken verklighet jag möter.

Förhållningssätt

Existentialismen

I romanen *Tjuven* av Göran Tunström skriver bokens huvudperson Johan till sin älskade Hedvig: ”*Först vid det okändas gräns börjar framtiden. Först där kan man tala om att gå vidare*”. (Tunström 1986: 211). Jag identifierar mig med citatet, ett uttalande präglat av ansvar för den egna existensen. Ett mer genomarbetat sätt att uttrycka detta är: ”*På det individuella området skapar människan själv sin historia. Hon kan också låta bli att ta den uppgiften på allvar, men då skapar yttre omständigheter, t.ex. samhället, hennes historia åt henne. Människan är bunden till tiden och kan därför inte fly historien. Försöker hon det förlorar hon istället sig själv*” (Koskinen 1994: 179 – 180).

Konsultens uppgift är att utforska det okändas gräns och mitt förhållningssätt är existentiell.

Bland existentialisterna intar Søren Kierkegaard (1813 – 55) den ledande platsen. Den centrala frågan för honom var frågan om *att välja*. Genom att göra medvetna val, och agera utifrån dessa, menade han att människan skapar sin personlighet. Så länge hon lever står hon inför oändliga valmöjligheter. Om hon låter bli att medvetet välja (vilket också är ett val) så väljer omständigheterna åt henne. Slutsatsen av Kierkegaards resonemang är att medvetna val är

något ofrånkomligt för människan ”om hon inte ska degradera sig till djurens eller tingens existensnivå” (Bråkenhielm et al. 1994: 23).

Kierkegaard förde ”det existentiella arvet” från Sokrates vidare. Han menade att människan kan söka sin plats genom att fråga vad hon ska göra med sitt liv. Genom att fråga bevisar hon sin existens och tar därmed ansvar för sitt liv.

Existentialismen förknippas med begreppet ångest. Ångest och den mänskliga existensen hör intimt ihop. När vi står inför ett val upplever vi ångest, inte på grund av konsekvenserna, utan på grund av *valets betydelse* och att vi vet att vi inte har svaret i vår hand när vi väljer.

Jag tänker... att inte veta svaret handlar om att jag inte vet vad som händer efter döden. Jag har inte kunskapen om döden i min hand. Jag kan välja att inte erkänna döden genom att på olika sätt hålla ångesten borta – genom droger, ständigt arbete, oupphörligt läsande eller på annat sätt fylla min tillvaro med aktiviteter. Men det jag då upplever är ett skenbart liv. Jag kan dag efter dag fortsätta detta skenbara liv i tron att det jag gör alltid kommer att vara möjligt. Men jag kan också erkänna döden och uppleva ångesten. Då förändras jag. Erkännandet tvingar mig att se mig själv som en ensam individen i världen, utlämnad åt mina egna val (Hostrup 2002: 44). Jag ska dö och ingen kan göra något åt det. Samtidigt är jag en social varelse som är beroende av andra människor, ett beroende som inte går att häva. Dilemmat är påtagligt!

Utifrån ett existentiellt perspektiv handlar valet om hur jag hanterar min ångest om val mellan två frågeställningar (Fromm 1990: 100ff och 188ff):

- I vilken omfattning anpassar jag mig till omgivningens krav och förväntningar? Reducerar jag ångest genom att ge upp min personliga frihet till förmån för andra?
- Eller i vilken omfattning anstränger jag mig efter självförverkligande och meningsfullhet? Vill jag vara mig själv, finna mål och mening med mitt liv, kunna säga nej till andras förslag, söka en fri och spontan gemenskap med andra?

Med frihet från omgivningen finns en risk för upplevelse av ensamhet och isolering – hur kan jag leva med den upplevelsen?

Det är den senare vägen som Kierkegaard i hela sitt författarskap företräder. Han talade om att ”våga språnget på 70 000 famnars djup”, utan att känna till konsekvenserna eller veta att språnget är det rätta, men ändå välja att våga (Bråkenhielm et al. 1994: 26).

Jag läser ”att våga språnget på 70 000 famnars djup” i betydelsen att våga vara äkta. För mig innebär detta att de känslor jag visar i mötet med andra personer är tillförlitliga. Hur definieras ”tillförlitliga känslor”? För en stund återvänder jag till Johan i Tunströms roman Tjuven: ”Först vid det okändas gräns börjar framtiden.”

Inom gestaltteorin talar vi om kontaktgränser (Mannerstråle et al. 1995: 105). Jag uppfattar teorin (som ursprungligen utvecklats av Fritz Perls och Laura Perls) som att mina känslomässiga gränser kan vara okända. Bakom varje gräns döljer sig nya upplevelser och möjligheter till kontakt. I mötet med andra personer kan jag passera ett antal lager ”utifrån och in”. Det yttersta lagret, som kallas för *klichélagret*, är det mest opersonliga. Vid det lagret möts vi på ”väder och vindnivå”. Vid nästa lager, som kallas för *rollagret*, möts vi utifrån invanda roller och mönster. Man kan säga att vid den kontaktgränsen visar jag upp den personlighet jag vill att andra ska uppfatta mig som (t ex den reflekterande och förståndige organisationskonsulten). Det tredje lagret, som kallas det *fobiska lagret*, är en nivå präglad av osäkerhet och rädsla. Jag ställer frågan ”vågar jag visa vem jag är”. Inför beslutet kan jag drabbas av ”*impasse*”, en blockering som jag själv inte upplever men som omgivningen kan uppfatta. Jag kan bli stum och torr i munnen.. Jag står inför ett val. Ska jag passera ”det okändas gräns” eller ska jag återvända till rollagret? Om jag då väljer ”att våga språnget” kliver jag in i det *autentiska lagret*. Här kan jag visa upp mina grundkänslor som utifrån teorin definieras som: *sorg*, *vrede*, *sexualitet* och *glädje*. På denna nivå sker ett möte präglad av genuina upplevelser av kontakt. ”Äkta dialoger” etableras.

Dialogfilosofin

Martin Buber (1878 – 1965) skriver: ”Den frigörande, förlösande makten i dialogen mellan människorna – detta, att man genom att bistå varandra i att ’bli sig själv’, bidrar till förverkligandet av ett med skapelsens mening överensstämmande människosläkte – det är vad som bringar det mellanmännsliga till dess högsta höjd” (Buber 2000: 61).

Vad kännetecknar en ”äkta dialog” utifrån Bubers filosofi?

Buber menar att vi måste skilja mellan två olika slag av mänsklig tillvaro. Han talade om att ”leva utifrån bilden, att låta sitt liv bestämmas av hurudan man vill göra intryck av att vara”. Men människan kan också ”leva utifrån sitt väsen, att låta sitt liv bestämmas av vad man är” (Buber 2000: 29). Det existentiella valet är uppenbart i detta ställningstagande.

En äkta dialog består i att ”leva utifrån sitt väsen, att låta sitt liv bestämmas av vad man är”. Men Buber nöjer sig inte med enbart detta. En äkta dialog förutsätter att jag gör den andre verkligt närvarande för mig och att jag har en total insikt om att den jag möter är annorlunda än jag (Buber 2000: 43). Den fulla närvaron innebär inte att jag förlorar identiteten! ”I mötet samskapar vi. Vi bidrar till att ta fram olika sidor hos varandra. I relationen uppstår något mellan oss som är mer än vad summan av vad var och en av oss är” (citat Margareta Berggren, handledning våren 2004). En tredje och viktig beståndsdel, enligt Buber, i äkta dialog är det pedagogiska förhållningssättet. Buber talar om att inte påtvinga eller övertyga den andre sin egen åsikt och attityd. ”... önskar den ene hos den andre igenkänna och stödja, såsom något det redan finns anlag till, vad han inom sig själv lärt känna som sant och riktigt” (Buber 2000: 53 – 54).

Jag avslutar avsnittet om förhållningssätt med ett ytterligare ett citat från Buber: ”Människan som individ framträder genom att avgränsa sig från andra individer. Människan som person framträder genom att träda i relation till andra personer” (Buber 1997: 84). Att framträda som person är en väsentlig uppgift om jag vill se till *att människor kan påverka sin arbetssituation, om jag vill visa respekt för deras arbete och om jag vill stötta med resurser för personlig utveckling*. Då fångar jag det organisatoriska djupet i uppgiften som konsult och skapar framgång för såväl *task* som *process*.

Psykologi

Fältteori

”Att träda i relation till andra personer”, vad innebär det på grupp- och systemnivå? Kurt Lewin studerade samspelt mellan människor i grupp. Han menade att grupprocessen ska ses som ett mönster av *krafter* inom ett fält. Dessa krafter påverkar varandra så att gruppen alltid är något annat än summan av sina medlemmar. En grupp ska således inte betraktas enbart som en samling individer utan ses som en mängd relationer som i sig utgör ett dynamiskt kraftfält.

(Widlund et al. 1995: 25, 45). Lewins uppfattning var att människan och hennes beteende aldrig kan förstås isolerat från den omgivning som hon befinner sig i (Hostrup 2002: 92). I fältet möts vi med våra behov och mål *i stunden*. I mötet står vi i ett ömsesidigt beroendeförhållande och detta beroendeförhållande utgör vårt *livsrum*. Vår placering i förhållande till varandra blir ett resultat av vilka behov och mål vi tar med oss in i fältet.

Omständigheter förändras och därigenom påverkas fältet. Dessa omständigheter kan upplevas olika av medlemmarna i gruppen och på så sätt leda till att ändra placeringen i gruppen.

Lewin menade följaktligen att det inte är det synbara beteendet hos individen som är det väsentliga. Det väsentliga är de bakomliggande krafterna, de som styr beteendet. Dessa krafter läses av, organiseras och uttrycks i intentioner och budskap utan att individerna behöver vara medvetna om detta. Individens tolkningar uppstår i stunden utifrån det som händer (Svedberg 1997: 32ff). Processen är cirkulär. Intentioner och budskap skapar en upplevelse som i sin tur utlöser nya intentioner och budskap. Relationer samskapas i växelverkan mellan upplevelse och handling. Resultatet blir en social konstruktion som är viktig för gruppens existens och verksamhet (Olsson 1998: 90).

Lewin var en pionjär. Han utformade sin fältteori utifrån ett socialpsykologiskt synsätt och skapade nya psykologiska tankesystem. Han förde in samhällsperspektivet där både sociala, kulturella och psykologiska fenomen ingick som dynamiska krafter i en organiserad helhet (Hostrup 2002: 92). Lewin var också inspirerad av gestaltpsykologin. Inom gestaltpsykologin (se nedan) arbetar man med helhet. De egenskaper som ingår i helheten finns bara i den och ingår inte i någon enskild del. Egenskaperna kan bara upplevas när delarna sammanförts i till en helhet.

Händelser i en grupp kan beskrivas som en *gestalt*; en person, en röst eller en dialog utgör *figur* medan gruppen utgör *grund*. Tillsammans bildar figur och grund en *helhet* (Widlund et al. 1995: 45). I överförd mening gäller detta även organisationer och system.

Som organisationskonsult reflekterar jag över *organisationens* livsrum. Uppgiften för konsulten är att stödja frågan om *figur och grund* för att klargöra det sammanhang som organisationen befinner sig i. Utifrån detta kan organisationens mål formuleras. När organisationen vet vad den ska åstadkomma då kan den börja arbeta med vad som är *task* och vad som är *process* i sammanhanget och hur *helheten* ska skapas.

Kontaktcykeln

Vad är kontakt? Kontakt inträffar i mötet mellan organismen och organismens omgivning. Dynamiska fenomen uppstår i den kontaktyta som ömsesidigt samskapas. Ytan är unik. Om förändring ska inträffa behöver kontaktytor skapas. I kontakten sker en upplösning av det etablerade och invanda. Därför innebär verklig kontakt en upplevelse av ångest (Gaffney: 2000).

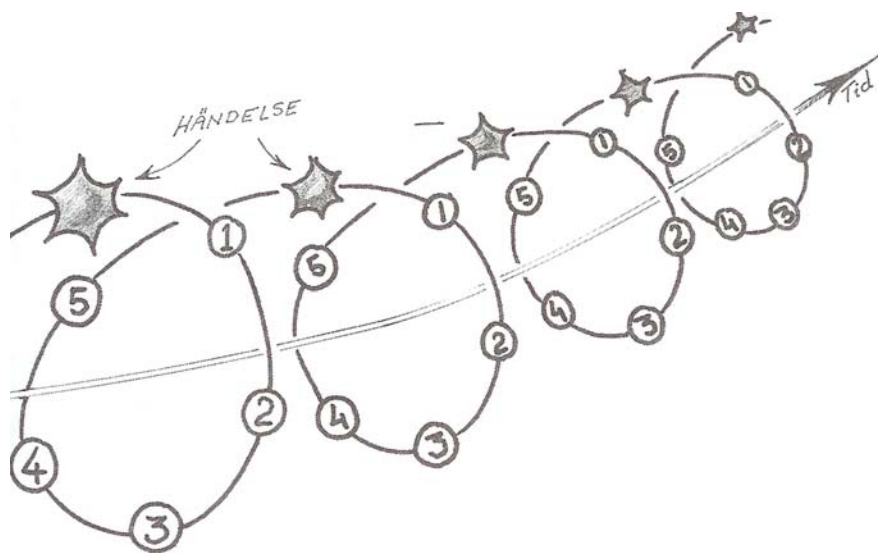
Kontaktprocessen kan beskrivas som ett antal faser som integrerar. Tillsammans utgör dessa faser en helhet. Kontaktprocessen startar med att behov uppstår och avslutas när behovet är tillfredsställt eller lämnat. Att fullfölja samtliga faser innebär en integration av figur och grund. När en figur är avslutad så kan nya figurer uppstå (Hostrup 2002: 130).

Innan jag beskriver kontaktcykeln vill jag säga något om *gestaltpsykologi*. För mig handlar gestaltpsykologi om *mening*. Jag betraktar något och skapar en bild av vad jag betraktar. Mitt intuitiva behov är att förstå helheten. Om det jag betraktar i något avseende är ofullbordat, så fullbordar min perception detta. Ett antal icke sammanbundna streck kan i min perception bli en bestämd grafisk figur. Gestaltpsykologi handlar även om hur jag väljer att tolka en bild. Det klassiska exemplet är den berömda bilden av en vas, eller är det en bild av två personer i profil som granskar varandra? Också en rörelse kan vara föremål för tolkning. I mitt hem har vi ett klassiskt änglaspel i mässing. Värmen från stearinljusen driver änglarna runt och i farten slår dessa en käpp mot en mässingsklocka. Högst upp på änglaspelet sitter en trumpetande ängel som roterar. Om jag intensivt betraktar den trumpetande ängeln kan den ”plötsligt” byta rörelseriktning från medsols till motsols. Riktningen kan också ”återvända” till den ursprungliga. Det som avgör riktningen är hur mycket av spelet som helhet jag väljer att ”ta in” i blickfånget.

Från början (tidiga 1900-talet) var dessa fenomen endast intressanta inom perceptionspsykologin. Men efterhand fick de också betydelse för inlärning och problemlösning. Wolfgang Köhler (1887 – 1967) visade att lärande inträffar när vi förstår de viktigaste relationerna mellan de olika delarna av det som vi vill lära oss. En stark positiv upplevelse uppstår när sammanhanget står klart för oss. Vi förstår helheten av det vi gör och vi kan starta en ny inlärningsprocess (Mannerstråle et al. 1995: 28 – 29). Ett klassiskt exempel på detta är ”Archimedes princip”. I legenden berättas det att Archimedes en gång, när han steg ner i badkaret, noterade att kroppen kändes lättare i vatten än i luft. Samtidigt observerade han att vattennivån

steg i karet och att vattnet strömmade över kanten. Han fann då lösningen på ett problem (samband mellan vikt och volym) han länge funderat på. Det sägs att han sprang naken ut och ropade "Heureka", vilket lär betyda "jag har funnit det" (Thurén 2002: 29 – 30).

Kontaktcykeln finns i olika varianter, men med i huvudsak samma grundelement. Gemensamt för alla är att cirkeln beskriver processen från det att en individ, eller en grupp gemensamt, blir medveten om vad som händer i ett specifikt moment och hur energi mobiliseras för att åstadkomma handling för att hantera det som händer. Jag väljer den tillämpning av kontaktcykeln (sju faser) som Edwin Nevis beskriver för organisationskonsultation och som han matchar med en modell för hur en organisationsledning kan genomföra beslutsprocesser (Nevis 1987: 2, 40 – 42). I några avseenden är inte samstämmigheten mellan kontaktcykeln och beslutsmodellen fullständig. Jag uppfattar Nevis som att dessa modeller är komplementära och att konsultens förmåga att stötta processen, framför allt i medvetandefasen, skapar förutsättningar att använda modellerna integrerat. (Det är angeläget att säga att det inte finns någon "inneboende" kraft i cykeln som med automatik leder till en förflyttning. En förflyttning kräver dialog och samtal i en omfattning som skapar genuin delaktighet i processen.)



(Norberg 1986: 91)

1. **Sensation/händelse** – en indikation att något behöver göras uppstår.

2. **Medvetenhet** – medvetenhet om vad som händer skapas.
Ledningens beslutsprocess:
 - Sammanställning av data, informationssökning och spridning av data och information
 - Uppföljning av presterade resultat fram till aktuell situation samt omvärldsanalys

3. **Mobilisering av energi** – val av hur man går vidare görs. Förutsättningar för detta skapas genom att resursbehov fastställs.
Ledningens beslutsprocess:
 - Synliggör varje försök att mobilisera energi och intresse för olika idéer och förslag
 - Stöd idéer som kommer från flera
 - Skapa delaktighet för vad som är viktigt för flera
 - Synliggör försök att identifiera skillnader och intressekonflikter
 - Sök stöd för det egna ställningstagandet
 - Åstadkom maximalt deltagande

4. **Handling** – aktiviteter av olika slag genomförs. Problem löses och man tar tag i de möjligheterna.

5. **Kontakt** – kontakt uppstår i gränsen mellan organismen och omgivningen. Kontakt innebär en påtaglig upplevelse av lärande och förändring. Processen har kommit till den fas då det önskvärda målet samordnas med det möjliga.
Ledningens beslutsprocess:
 - De gemensamma målen är bekräftade och accepterade
 - Problemdefinitionen är bekräftad
 - Det finns en uttalad förståelse, inte nödvändigtvis överenskommelser, för processen
 - Val av riktning och möjliga handlingar inför framtiden

6. **Integration och avslut** – integration av kunskap och gjorda erfarenheter assimileras i verksamheten.
Ledningens beslutsprocess:
 - Uppföljning för att säkerställa gemensam förståelse

- Återblick av vad som har inträffat
- Det som är utfört får ett erkännande och vad som återstår noteras
- Innebörden av olika diskussioner klarläggs
- Generalisering av kunskap
- Påbörjande av implementering och utveckling av handlingsplaner

7. **Tillbakadragande av uppmärksamhet** – energin avtar och figuren upplöses för att bli en del av bakgrunden. Möjligheter skapas för att en ny figur kan uppstå.

Ledningens beslutsprocess:

- Paus för att låta gjorda erfarenheter ”sjunka in”
- Reducera energi och intresse för frågan
- Fokusera andra uppgifter eller problem
- Avsluta frågan

Nevis menar att kontaktykeln ska ses som en modell för att stödja människor i en organisation granska sitt beteende när dom löser ett problem eller tar ett beslut. Han menar också att den integrerade modellen lägger grunden för organisationskonsultens möjlighet att arbeta med interventioner och lärande. Konsultens uppgift är att observera och spegla beslutsprocessen för att stödja organisationens ledning att fullfölja varje steg. Nevis integrerade synsätt genererar en arbetsmodell som stödjer uppgiften att arbeta med såväl *task* som *process*. Helhet skapas genom beslut och handling.

Polariteter

Ett tydligt exempel på polariteter är *figur* och *grund*. Ju mer kontrasterande figuren och grunden är desto mer påtaglig blir *polariteten*. I och med upplevelsen av polariteterna skapas förutsättningar för sammanhang och *helhet*. När jag ser helheten kan jag agera mot den mest adekvata lösningen. Detta är oftast tydligast när jag rör mig i den fysiska världen och mer ansträngande i den metafysiska.

Polaritetstänkandet har sitt ursprung i den taoistiska filosofin i antikens Kina. Enligt tao kännetecknas utveckling av ständig förändring och helhet som skapas i samspelet mellan ytterligheter (*yin* och *yang*). När något uppstår i sin mest särpräglade form bär det inom sig fröet till sin motsats och kommer efterhand att anta den motsatta egenskapen (Morgan 1999: 312ff).

I den metafysiska världen, som organiserar våra sinnesintryck och varseblivningar, finns polariteterna ständigt närvarande om än inte påtagligt upplevda. Med stöd av polariteterna tar vi hand om alla sinnesintryck och skapar mening. Vår levnadshistoria präglar dock processen vilket innebär att ”omhändertagandet” kan få en slagsida. Både livsupplevelser och brist på livsupplevelser påverkar. En person som i sin tidiga uppväxt upplevde aggressivitet som hotfull för sin existens kan i förhållningssättet som chef och ledare kontrollera den egna aggressiviteten med dess polaritet; vänlighet och omsorg. Alla organiserar vi oss med hjälp av våra polariteter. *Hur* vi gör detta säger något om hur vi förhåller oss till oss själva och omvärlden (Hostrup 2002: 82ff). Förändring är möjlig först när polariteten blir synlig, när den vänlige och omsorgsfulle ledaren också förmår att möta sin egen och andras aggressivitet utan kontrollbehov i aggressivitetens polaritet.

Hur kan teorin om *polariteter* användas i ett systemiskt sammanhang där organisationskonsulten arbetar? I vilken utsträckning präglar en grups erfarenheter dess förhållningssätt när det gäller polariteter i gruppen? Frågor som gruppen behöver möta: *Hur* organiserar man sitt samspel och *vad* undviker man? *Vem* eller *vilka* i gruppen är bärare av polariteterna och *hur* har gruppen samskapat dynamiken? *Vad* blir följderna genom ”obalansen”? *Vilka* blir fördelarna om polariteten ges större utrymme? Finns det nackdelar? Genom att skapa ett sammanhang (där gruppen kan möta sina olikheter) kan den upptäcka vilka underliggande krafter som har fört den till den aktuella situationen. Genom att också synliggöra sin polaritet i en *process* kan gruppen på ett bättre sätt fokusera *task*.

Metod

Fenomenologi

När jag reflekterar över fenomenologi som metod hör jag i mitt inre eko av vad mina handledare sagt vid åtskilliga tillfällen under åren av utbildning: ”Arbeta med det uppenbara!” Men *vad* är det som är uppenbart och *hur* uppenbarar det sig? (Jag kommer att tänka på HC Andersens saga ”Den fula ankungen”. Sagans budskap är att man inte ska låta sig tryckas ner av omgivningen bara för att den tycker att man är onormal. Var det en fenomenolog som frilade sanningen bakom ankungen?)

Fenomenologin som metod fokuserar *saken*. Saken döljs bakom *skenet* (det är allmänt vedertaget att ”*skenet bedrar*”). *Saken* omges alltid av *sken*, vilket innebär att det som ser ut att vara något i själva verket är något annat. Den fenomenologiska metoden innebär att blotta *saken* och därigenom tydliggöra *sanningen*. Sanningen består inte enbart av fakta, det som vi i regel kan mäta och väga. Sant är också att vi har upplevelser som präglar vår uppfattning av vad som är äkta eller inte, erfarenheter som skapar sinnesförmimmelser. Dofter och smaker och andra mer subtila sinnesförmimmelser är exempel på sådana. Också dessa ska betraktas som fakta ur fenomenologiskt perspektiv. Men det intressanta med dessa sinnesförmimmelser är att de också ska prövas utifrån en intellektuell aspekt. En sinnesförmimmelse ligger till grund för en logisk reflektion (Bjurwill: 34, 60, 15).

Sanningen finns således i den omedelbara upplevelsen. Fenomenologin förklarar inte, sätter inte in händelser och skeenden i sammanhang. Med ett fenomenologiskt fokus skapas medvetande om *det som är*. Fenomenologin är till sin natur värderingsfri. Edmund Husserl (1859 – 1938) som grundade fenomenologin hade stränga krav på objektivitet. Om vi förmår att betrakta både det som sker runt omkring oss och det som sker i oss utan att värdera kan vi hitta det mest betydelsefulla, det som Husserl benämnde som *essensen* (Hostrup 2002: 96ff). Och *essensen* kan visa sig vara den sköna svan som döljer sig i ett sken av obetydlighet!

Med den fenomenologiska metoden medvetandegör jag *det som är*. För en organisationskonsult, som uppskattar nytta, är detta en tillgång. Att bli medveten skapar förutsättningar för handling. De stränga kraven på objektivitet vägleder mig att ta deltagares reaktioner på allvar. Ifrån gestaltpsykologin har jag med mig att människan alltid strävar efter att skapa mening och ordning i sin tillvaro. Skenet är därför viktigt, men viktigt är också att det är den som är bärare av skenet som ges möjligheter att lyfta av det! Verkyget för konsulten är återkoppling. Jag ger återkoppling på det som jag ser och hör och lämnar över till deltagaren att ta ställning till om det har någon betydelse för *saken*.

Övrig teori

Introduktion

I mitt forskningsprojekt har jag intresserat mig för teorier och forskning som etablerar samband mellan å ena sidan arbetsorganisation och hälsa och å andra sidan arbetsmiljö och produktivitet. Jag ska redogöra för några av dessa teorier och en del forskning inom området.

Känsla av sammanhang (KASAM)

Dagligen möter många människor ansträngningar som leder till ohälsa. Arbetslivet kräver allt bättre prestationer på allt kortare tid. Familjerelationer havererar och bidrar till stress och slitage. Men det gäller inte alla. Några hanterar motgångarna skickligt och förmår att använda dessa till utveckling. Hur kommer det sig?

Den israeliske professorn Aron Antonovsky menar att detta beror på *känsla av sammanhang* (Antonovsky 1991: 38ff). Utifrån ett omfattande forskningsprojekt skapade han en sammanhållen teori i slutet av 70-talet. Antonovsky genomförde ostrukturerade intervjuer med 51 personer. Alla intervjupersonerna hade två saker gemensamt. De hade upplevt ett svårt trauma och de hade klarat bearbetningen påfallande väl. Den fråga intervjupersonerna fick ta ställning till var *hur de såg på sina liv*. Analysen av intervjurensresultaten genererade två grupper med en påtaglig skillnad. Den ena gruppen, som hade identifierats med en hög grad av KASAM (utifrån de mätmetoder som Antonovsky fram till dess hade arbetat med), hade också höga värden på ett antal komponenter. Motsatsen gällde för den andra gruppen.

De tre särskiljande komponenter som Antonovsky identifierade var:

1. **Begriplighet** – i vilken utsträckning upplever en person inre och yttre stimuli som förnuftsmässigt begriplig? Upplevs informationen som ordnad, sammanhängande och strukturerad? Eller upplevs den som kaotisk, oordnad och oförklarlig?
2. **Hanterbarhet** – är upplevelsen att man har resurser att använda för att kunna möta de krav som ställs utifrån de stimuli man tar emot? Med resurser avses sådana som man själv, eller den man litar på, kontrollerar. Att uppleva att ha tillgång till resurser (i vid mening) innebär att man inte riskerar att känna sig som ett offer för omständigheterna.

3. **Meningsfullhet** – i vilken utsträckning man upplever att livet har en känslomässig betydelse och att åtminstone några av de problem man möter är värda att mobilisera inför, värda att engagera sig i och betrakta som positiva utmaningar i stället för givna förluster.

Antonovsky har ett *salutogenetiskt* synsätt. Med det menas att intressera sig för alla faktorer som upprätthåller eller skapar god hälsa, hela individens livssituation. Antonovsky menar att frågan om frisk eller sjuk inte är ett antingen eller. Snarare är det så att vi kan vara mer eller mindre sjuka eller friska och att vår upplevelse av hälsa eller ohälsa kan graderas på ett kontinuum (Antonovsky 1991: 24). Graden av hälsa/ohälsa påverkas av hur vi hanterar de stressorer vi utsätts för. Antonovsky definierar en stressor som ”något som för in entropi i systemet – d v s en livserfarenhet kännetecknad av bristande entydighet, under- eller överbelastning och utan möjlighet till medbestämmande”. Han talar om olika slag av stressorer: ”kroniska stressorer, viktiga livshändelser och dagsakuta förtretligheter”. Stressorer är inte enbart av ondo. Antonovsky konstaterar att stressorer tillsammans med en hög grad av socialt stöd är hälsobefrämjande (Antonovsky 1991: 52, 29).

Några av Antonovskys slutsatser: Personer med ett starkt KASAM har lättare att reglera sina känslor än personer med ett svagt. Det är lättare för ”starka KASAM” att beskriva känslor och när känslor beskrivs så upplevs de som mindre hotfulla. Personer med ”starka KASAM” har också en tendens att i större utsträckning konfrontera andra när det verkligen är motiverat. ”Starka KASAM” förmår att lägga ansvaret där det hör hemma (Antonovsky 1991: 184ff).

Ur ett gestaltiskt perspektiv skulle jag vilja säga att Antonovskys undersökningsfråga ”skulle du vilja berätta om ditt liv”, i syfte att söka hälsa, är den centrala frågan. När vi talar om oss själva, och får stöd i vår berättelse, påbörjar vi utvecklingen mot ett bättre liv. Det stärker KASAM och det stärker vår identitet och självkänsla!

Krav-Kontroll-Stödmodellen

Krav-Kontroll-Stödmodellen har utvecklats av Thöres Theorell och Robert Karasek. Enligt deras teori är höga krav i kombination med dålig kontroll i arbetet den viktigaste orsaken till stress i arbetslivet (Theorell 2003: 16ff).

		Psykologiska krav		
		Låga	Höga	
Kontroll (Besluts- utrymme)	Hög	Avspänt arbete	Aktivt arbete	Lärande, motivation att utv. nya beteenden
	Låg	Passivt arbete	Spänt arbete	Risk för sjukdom och negativ hög stress

Modellen beskriver relationen mellan psykologiska krav och de möjligheter till kontroll och beslutsutrymme som en individ har. Det finns fyra olika extremsituationer.

1. **”Den avspända”** – låga krav och ett högt beslutsutrymme. Låg arbetstakt med hög grad av möjlighet till påverkan.
2. **”Den passiva”** – låga krav och ett lågt beslutsutrymme. Låg arbetstakt med låg grad av påverkansmöjlighet.
3. **”Den spända”** – höga krav och ett lågt beslutsutrymme. Hög arbetstakt med liten möjlighet att påverka. Inom detta område är risken för ohälsa som störst.
4. **”Den aktiva”** – höga krav och ett stort beslutsutrymme. Hög arbetstakt och goda möjligheter att påverka.

Om frågan om hur bra stöd man får från chefer och arbetskamrater integreras med modellen skapas ytterligare förutsättningar till användbarhet. Att få stöd innebär att få såväl praktisk

som känslomässig hjälp. En av Theorells kollegor menar att stöd minskar risken för sjukdom (Theorell 2003: 164).

Vad blir konsekvensen av att leva i en *aktiv* respektive *passiv* situation? Om man lever i en *aktiv* situation, med höga krav men även med stora möjligheter att påverka, så utvecklar man förmågan att kontrollera situationen. Den förmågan underlättar när man utsätts för en belastning utöver det vanliga. Om man däremot lever i en *passiv* situation så lagras den spänning man upplever när man anstränger sig för att klar sin uppgift, framför allt om upplevelsen är att det är någon annan som beslutar. Ytterligare en konsekvens blir att man inte hinner med att lära sig uppgiften så att man inte utvecklar förmågan till kontroll. Helhetsupplevelsen blir då att inte kunna påverka.

Frågan om *hur* förutsättningar för kontroll och påverkansmöjligheter skapas är viktiga enligt Theorell. Påfrestningar i arbetslivet skapar reaktioner och dessa lagras som erfarenheter. Varje gång en individ upplever en påfrestning så förändras hennes erfarenheter. Det finns i utgångsläget två olika sätt för individen att hantera sina erfarenheter. (Theorell använder begreppet *coping* – individens sätt att bemästra problem). Antingen anser individen att hon själv har möjligheter att ta ansvar för sin situation eller så lägger hon ansvaret på någon annan. Den väg hon väljer påverkas genom sammanhanget hon ingår i. Sammanhanget skapar inlärning!

Ytterligare en viktig komponent i begreppet *coping* är individens kapacitet att hantera känslor. Theorell menar att den förmågan utvecklas genom öppenhet, d v s förmår individen att berätta för omgivningen hur hon upplever sin situation. För att kunna detta behöver hon förstå sina reaktioner. Att kunna förstå sina egna reaktioner är dessutom en nödvändighet för att kunna förstå andras. Några av Theorells slutsatser som jag ur ett gestaltiskt perspektiv fäster särskild vikt vid (Theorell 2003: 20):

- ”När människor hjälps på traven i sitt eget sökande efter lösningar kan de utveckla mera aktiva copingmönster. De copingmönster vi har kommer sedan att påverka vårt sätt att reagera i påfrestande situationer.”
- ”I miljöer med litet beslutsutrymme för de anställda har man människor som tiger och lider när de förödmjukas.”

Tidigare forskning

Samband organisationskultur och rörelseresultat - Moxnes

Paul Moxnes har genomfört en studie av den norska sparbanksrörelsen i syfte att besvara frågan ”hur organisationskulturen påverkar rörelseresultatet” (Moxnes 1997). Till grund för studien ligger omfattande kvantitativa undersökningsdata från 1984 (åren innan bankkrisen).

Till stöd för analysen (Moxnes 1997: 169 – 191) har Moxnes använt fyra organisationspsykologiska begrepp. (Begreppen har han hämtat från den amerikanske forskaren D. R. Denison, som i sin doktorsavhandling 1992 (Institute of Social Research, University of Michigan) undersökte sambandet mellan organisationers kultur och ekonomiska resultat.)

Begreppen och deras definition (Moxnes 1997: 123 – 125)

1. **Samstämmighet** – att företaget har en uppsättning värderingar och idéer som de anställda delar, att de upplever sitt företag på samma sätt, att deras förväntningar i stort sett är desamma, att konformiteten när det gäller åsikter och beteenden är hög, att de har en gemensam referensram som de arbetar innanför, och att ord och symboler i stort betyder samma sak för alla anställda.
2. **Medbestämmande** – definieras som deltagande, engagemang och medverkan i beslutsprocessen.
3. **Anpassningsförmåga** – vilket innebär förmåga att anpassa sig till en ny yttre situation. Att se när en förändring är nödvändig och att besitta förmågan att omstrukturera när verkligheten kräver det.
4. **Målmedvetenhet** – preciseras utifrån vilken grad de anställda har gemensamma mål.

Samstämmighet

Moxnes analys visade att en konfliktfri och fridfull tillvaro *inte* är bra för ekonomin. Utifrån resultatet konstaterar han att konflikter i arbetsmiljön är signifikant positivt för resultatet på ”sista raden”. Men han säger också att det tar många år innan detta visar sig. Arbetsplatser i

hans undersökning som kännetecknades av ”oenighet i sakfrågor”, ”känslomässiga konflikter” och ”mycket olika människotyper” hade de bästa rörelseresultaten. Moxnes förklarar detta med att öppenhet för oenighet och konflikter ger bättre förutsättningar att möta framtiden och hantera kriser. Oenighet och olikhet är följaktligen bra för ekonomin, i alla fall på lång sikt. Men oenigheten får inte gå så långt att den skapar otrygghet och vantrivsel på arbetsplatsen.

Medbestämmande

Om man med medbestämmande menar personalinflytande på ledningsnivå så bidrar detta positivt till rörelseresultatet konstaterar Moxnes. De arbetsplatser som hade medinflytande i ledningsorganen var de som klarade sig ekonomiskt bäst. Däremot var effekten negativ om man med medbestämmande menar delegering och decentralisering. Moxnes för ett resonemang om att många chefer och ledare var mycket unga inom bankväsendet i mitten på 80-talet och att kulturen var auktoritetsberoende. Det fanns inte mognad för delegering och decentralisering. Detta kan vara en förklaring.

Anpassningsförmåga

Moxnes undersöker anpassningsförmåga utifrån fyra dimensioner: *stabilitet, nytänkande, utveckling i yrket och personlig utveckling samt fruktan kontra trygghet.*

Stabilitet

De företag som valde stabilitet (”ligga förtöjda vid kaj”) klarade sig bäst när det gällde resultatet ”sista raden”. Moxnes förklarar detta att de företag som inte deltog i ”kriget” blev vinnare.

Nytänkande

De företag som ”gick nya vägar” blev kristidens förlorare. Han konstaterar att ”nytänkande” utifrån hans undersökning kan beskrivas som ett massfenomen och blir därigenom en motsägelse. Den som visar på ”nytänkande” får själv inte njuta av framgångarna när alla andra följer efter.

Utveckling i yrket och personlig utveckling

Slutsatsen blev att de företag som utvecklade arbetsmiljön (nya arbetsuppgifter samt lärorika jobb och ständigt nya utmaningar) fick uppleva en besvikelse i ekonomiska termer. Lärande i arbetsmiljön inverkar inte positivt på rörelseresultatet. Däremot menar Moxnes att lära i arbetsmiljön är livskvalitetshöjande. Undersökningsresultatet påvisar dessutom att kurser i personlig utveckling bidrar till att försämra resultatet medan kurser som har yrkesanknytning bidrar till att förbättra resultatet.

Fruktan kontra trygghet

Undersökningen bekräftar att trygghet som personlig egenskap har en positiv inverkan på det ekonomiska resultatet. Trygghet ger livskvalitet och skapar bra ekonomi. Moxnes förklarar detta med att den som inte är förankrad i en trygg grund blir rädd och får svårt att utmana sina gränser.

Målmedvetenhet

Sambandet klara målsättningar och rörelseresultat är näst intill noll. Om företagets medarbetare upplever företaget som effektivt, framgångsrikt eller på "rätt väg" korrelerar inte alls med ekonomiska data. Företaget kunde ena året få en utmärkelse som "årets företag" för att året därpå göra stora förluster. I sammanhanget undersökte Moxnes frågan om upplevelsen av *arbetspress* och kunde då konstatera ett klart samband. När pressen ökar sjunker rörelseresultatet. Stress och trötthet bland medarbetarna är en stark signal om ett kommande sämre ekonomiskt resultat.

Reflektioner utifrån Moxnes resultat

Moxnes tar ut avstånd i förhållande till sina egna data. Han säger att fakta inte automatiskt kan utläsas ur siffror. Siffror måste tolkas och få ett hermeneutiskt värde. Han säger också att siffror endast kan vara vägledande. Vi kan aldrig vara säkra på vad de betyder (Moxnes 1997: 160).

I sina slutsatser säger han dock att möjligheten att de samband han funnit beror på tillfälligheter är mycket liten. Men det kan finnas sådana (Moxnes 1997: 190). Utifrån ett gestaltiskt perspektiv reflekterar jag över nödvändigheten av att alltid minnas i vilka sammanhang jag hämtar data. Sammanhang påverkar och exakta sammanhang kan aldrig återupstå. Det är i

möten människor emellan som data skapas och utifrån ett dialogfilosofiskt perspektiv är varje möte unikt (se *dialogfilosofi* 7).

Arbete och hälsa inom process och verkstadsindustrin

1999 startade AFA (ett försäkringsbolag som ägs av LO, PTK och Svenskt Näringsliv) tillsammans med Karolinska Institutet projektet Arbete och hälsa i verkstads- och processindustri (AHA- projektet).

Projektets huvudfrågeställning

”Kan man genom en strukturerad analys av hälsoläge, riskfaktorpanorama och psykosocial arbetsmiljö i ett företag, samt genom en samtidig, mångfacetterad intervention på olika nivåer (interventionspaket), åstadkomma meningsfulla och betydelsefulla förändringar i livsstil och i den psykosociala arbetsmiljön? Är de förändringar som uppnås tillräckligt omfattande hos tillräckligt stor del av deltagarna att de i ett senare steg kan ge positiva effekter på både hälsa/välmående hos individerna och produktivitet/effektivitet i företaget” (Slutrapport: Del 1. Arbete och hälsa inom process och verkstadsindustrin: 14).

Två företag inom massa- och pappersindustrin, ett företag inom stålindustrin samt ett företag inom verkstadsindustrin har deltagit. Samtliga anställda vid företagen har varit tillfrågade om att delta.

Projektet har indelats i tre delar: kartläggning, återkoppling av resultat och intervention. Man har arbetat på såväl individ- som gruppnivå. Interventioner har inriktats på organisationen och de brister som eventuellt förekommer samt på varje individ. Individen har fått ett tydligt perspektiv på sina ev riskfaktorer i livsstil och hälsa (kost, alkohol, rökning etc.)

AHA-metodiken bygger på ett antal arbetsmetoder som vetenskapligt bevisats för hur företagshälsovården och företagets arbete med de anställdas hälsa och den psykosociala arbetsmiljön kan skötas. Man fokuserar såväl medicinska aspekter som psykosociala förhållanden. Syftet är att stödja en hållbar hälsa arbetslivet ut. Metodiken omfattar såväl förebyggande som rehabiliterande insatser.

När de gäller den psykosociala arbetsmiljön har metodiken som syfte att framför allt identifiera vad det är som bidrar till hälsa och välbefinnande hos individen, arbetsgruppen och organisationen. Återkoppling ges på såväl individ som gruppnivå och i direkt anslutning till att resultat föreligger. Snabbhet att informera om resultat prioriteras. Respektive företagshälsovård och organisationens chefer och arbetsledare är starkt involverade i återkopplingsarbetet. Dialog och samtal kring resultat och dess effekter är väsentligt. I stor utsträckning omsätts rapportdata till handlings- och åtgärdsplaner som ligger till grund för uppföljning. Det finns många exempel på att handlingsplanerna stötts med olika slag av utvecklingsprogram, t ex ledarutveckling, erfarenhetsutbyte, målarbete, friskvård, mångfaldsutbildning, utvecklings-samtal, utbildning i grupprocesser etc.

Några av resultaten

- En rejäl förbättring konstateras när det gäller riskfyllda alkoholvanor, livsstilsrisk och rökning. I stor utsträckning håller dessutom dessa förändringar i sig över tid.
- När det gäller den psykosociala arbetsmiljön förbättras de anställdas upplevelse av att kunna kontrollera, styra och ta beslut i det egna arbetet. Ledarskapet förbättras (mer av socialt stöd, uppmuntrande ledarskap och rättvist ledarskap) och medarbetarnas engagemang i företaget ökar. Upplevelsen av hur mycket man har att göra och om man arbetar under tidspress förändras på så sätt att man upplever att arbetskraven minskar.
- I fråga om sjukfrånvaro noteras också positiva resultat i jämförelse med riket som helhet och i jämförelse med andra företag. I något fall är minskningen kraftigare och inleds tidigare i jämförelse med företag inom samma koncern. Även sjuknärvaron minskar.

Hälsa och ekonomi

Ca ett och ett halvt år efter det att projektet startade (sista kvartalet 2001) görs mätningar som påvisar en uppåtgående trend av en förbättrad förmåga hos individen att utföra sin arbetsuppgift som följd av förbättrad hälsa och minskad sjukfrånvaro. Sjukkostnaderna minskar för företagen. Från slutet av 2002 finns dessutom en trend med förbättrad produktivitet. De anställda fungerar bättre i samspel med varandra.

Några väsentliga slutsatser

- Att systematiskt arbeta med kvalitetssäkrade satsningar för att förbättra hälsa i ett företag är lönsamt. Det är angeläget att koppla ihop individuell hälsa med arbetsmiljöfaktorer.
- Det går att identifiera och mäta hälso-/ohälsfaktorer som påverkar produktiviteten.
- Det är nödvändigt att arbeta med helheten och sambanden mellan delarna, d v s individen, arbetsgruppen och organisationen.

Reflektioner kring båda undersökningarna

Jag har valt dessa studier därför att det i båda fallen rör sig om omfattande studier över tid. Moxnes studie därför att den visar att det inte är självklart att satsningar på arbetsmiljö medför ett positivare ekonomiskt resultat. Jag uppfattar att Moxnes anger vikten av att också ta hänsyn till organisationskultur (traditioner och historia) samt organisationens relationer till omvärlden när utvecklingsinsatser planeras och genomförs. Moxnes resultat tvingar oss konsulter att se organisationen i ett större sammanhang än dess eget när vi arbetar. Vi behöver tänka i system och helhet. Som gestalkonsult vill jag särskilt lyfta fram hans slutsatser beträffande trygghet. Att vara förankrad i en trygg grund innebär att kunna utmana sina gränser och det medför i sin tur att förutsättningar för en bra ekonomi.

AHA-projektet lyfter fram helhetsperspektivet. Vi har ett ansvar att skapa väl fungerande arbetsplatser med en god arbetsmiljö i alla avseenden. Men vi har också ett ansvar för vårt levnadssätt och för vår hälsa. AHA-undersökarnas perspektiv, när det gäller den psykosociala arbetsmiljön, har varit salutogenetiskt d v s man undersöker det som bidrar till hälsa och välbefinnande (se *Känsla av sammanhang* 16). Det är ett perspektiv som jag som gestalkonsult vill lyfta fram. Vår humanistiska tradition vägleder oss att söka efter det goda och stötta en expansion av detta.

Aktuell forskning om ohälsa

Mot bakgrund av de sedan 1997 kraftigt stigande ohälsotalen (Riksförsäkringsverket 2003) har en mängd forskningsinsatser och utvecklingsprojekt iscensatts. Ohälsotalen steg oavbrutet till andra halvåret 2003 och en svag nedgång har kunnat konstateras sedan december 2003 (Riksförsäkringsverket 2004).

Arbetslivsinstitutet genomför studier med inriktning på arbetsmiljö och hälsa. En studie som påvisar samband mellan arbetsmiljö och ekonomi är Ledarskap och Hälsa (Thornfinn 2002). Studien visar att långtidsfrånvaron påverkas av bra arbetsklimat och ledarskap. Andelen långtidssjuka minskar i relation till ökningen av andelen som upplever arbetstillfredsställelse.

Prevent, som är ett partssammansatt organ mellan svenskt Näringsliv, LO och PTK, har redovisat positiva resultat beträffande friskfaktorer i arbetet med stöd utifrån ett antal olika studier (Abrahamsson et al. 2003). Resultatet lyfter fram vikten av att se till människans hela livssituation, där arbetet utgör en del, för att åstadkomma god hälsa. Samarbetet mellan arbete och fritid ger synergieffekter och påverkar.

Frågan debatteras på tidningarnas debattsidor. En undersökning i Värmdö, i samarbete med bl a Karolinska Institutet och Sköndalsinstitutet, påvisar mycket goda hälsoeffekter genom ett ökat psykosocialt stöd till anställda. Studien visar att risken för ohälsa minskar om en anställd deltar i en samtalsgrupp på arbetet som ger socialt stöd (Gustafson et al. 2005).

Metod – teoretiska utgångspunkter

I min undersökning har jag förenat kvantitativ och kvalitativ metod. Jag har först genomfört en *enkätundersökning*. Signifikanta data i undersökningsresultatet tog jag som utgångspunkt för en kvalitativ undersökning. När jag arbetat kvalitativt har jag utgått från *Grundad Teori*.

Jag valde en kvantitativ metod, ett frågeformulär, därför att jag undersökte en större population spridd över hela landet. Mitt förhållningssätt i denna del var *deduktivt*, d v s utifrån hypoteser om hur samspel och samarbete på en arbetsplats kan beskrivas formulerade jag undersökningsfrågor. I detta är min inriktning *positivistisk*, d v s jag skapar fakta som jag kan analysera logiskt för att kunna dra slutsatser (Thurén 2002: 15).

Eftersom min forskningsinriktning är att söka efter *om* det finns ett samband mellan arbetsmiljö och produktivitet valde jag ut den grupp som hade de bästa resultaten för att i ett kvalitativt samspel granska upplevelsen av produktivitet. Som jämförelse har jag haft resultat från den avdelningen med de mest kritiska värdena. Jag har också efterforskat output från de båda avdelningarna med ambitionen att kartlägga förutsättningar för samband mellan arbetsmiljö och resultat. Får en medlem som tillhör en avdelning med god arbetsmiljö på avdelningskontoret bättre villkor på arbetsmarknaden än den medlem som tillhör en avdelning med mindre god arbetsmiljö?

Den kvantitativa metoden

Att arbeta kvantitativt innebär att arbeta med ”säker kunskap”. Den vetenskapliga inriktningen, som kallas *positivism*, har sina rötter i naturvetenskapen. Positivismens källor till kunskap, enligt Thurén, är:

1. Det som vi kan iaktta med våra sinnen.
2. Det som vi kan räkna ut logiskt.

En positivistisk applikation på samhällsvetenskap är att arbeta med enkätundersökningar.

Den kvantitativa metodens styrka

Den kvantitativa analysen ger information om vad som är utmärkande för en större population och vilken systematik som visar sig i populationen. Data samlas in på ett metodiskt sätt och bearbetningen är konsekvent. Kvantitativa metoder ger möjlighet till systematik och upprepbarhet (Wikman 1999: 36 – 37).

Metoden har också praktiska fördelar. Intervjuarens påverkan minimeras. Ett större antal personer på olika orter lätt kan nås och respondenterna kan i lugn och ro tänka igenom sina svar. Undersökningen går relativt snabbt att genomföra och svaren är lätta att sammanställa och bearbeta statistiskt. Alla respondenter får samma frågor ungefär vid samma tidpunkt. Slutligen är det lätt att göra en bortfallsanalys, framför allt efter två eller tre påminnelser (Ejvegård 2003: 62).

Den kvantitativa metodens svaghet

Går det verkligen att utifrån ett enkätresultat göra en rättvisande beskrivning av människors upplevelse av verkligheten? Genererar ett enkätresultat adekvata problembeskrivningar och kommer människors uppfattningar till uttryck på ett korrekt sätt (Hane och Wennberg 2002: 4ff)?

Min egen uppfattning ligger närmare Hane och Wennberg än Wikman och Ejvegård. Jag menar att människan och hennes beteende aldrig kan förstås isolerat från den omgivning som hon befinner sig i. De uppfattningar och värden som genereras ur en enkätundersökning behöver således testas och valideras i samspel med respondenter i syfte att skapa en större insikt om fältets betydelse för svaren (se *fältteori* 8).

Kritiken i sammanfattning

Det handlar om synen på vetenskapligt arbete. Grundläggande för kritiken är att empiri som presenteras inte är verkligheten utan enbart en beskrivning av hur verkligheten uppfattas. Beskrivningen är beroende av vem som beskriver. Informanter ska således engageras som aktiva medforskare och inte som passiva respondenter, vilket blir fallet när man använder ett frågeformulär. Den komplexa verkligheten låter sig inte sammanfattas i några förenklade svarsalternativ vilket innebär låg överensstämmelse mellan ”hur det faktiskt är” och vad som sägs i svaret. Frågeformulären ger en ofullständig och sållande bild av den situation man vill belysa.

Respondenten styrs in att svara utifrån frågekonstruktörens förutfattade meningar och förförståelse. Konstruktören skapar en underförstådd normalitet, en egen mening, som respondenten har att utgå ifrån. Ett svar måste ges i relation till något. Relationen upplevs olika av olika människor och som en följd av detta har svaren olika värde vilket inte kan utläsas i bearbetningen.

Jag uppfattar att ett särskilt problem kan uppstå när man jämför två arbetsplatser (Hane och Wennberg 2002: 35). I teorin kan två arbetsplatser ha exakt samma förutsättningar. Trots detta kan helt olika förhållanden uppstå. Det beror på *icke lineära samband*. Med det menas att mycket små variationer i ingångsvärden kan medföra stora skillnader i utfall. I linje med detta krävs, för att förstå skillnader, jämförelser som innebär att man i samtal går på djupet kring hur olika problem kan ha uppstått. Olika problem kan i ett frågeformulär följaktligen generera samma svar. Enkät svar ger därmed inte rättvisa åt människors erfarenheter och upplevelser och riskerar då att skapa mer förvirring än klarhet.

I allt väsentligt delar jag kritiken, framför allt när det gäller risken för att informanterna passiviserar. Det är därför nödvändigt att i nära anslutning till att enkätresultatet föreligger diskutera resultatet i dialog med dessa i syfte att finna nyanserna och alternativen samt öka förståelsen för att det kan finnas andra sanningar än de som framförs i enkätresultatet. En sådan diskussion måste föras med ett *öppet sinne*, gärna utifrån ett buberskt förhållningssätt (se dialogfilosofi 7).

Den kvalitativa metoden

Att arbeta kvalitativt innebär att försöka komma underfund med hur människor tänker och beter sig i specifika situationer. Som forskare har jag ambitionen att på olika sätt tolka deras beteenden och ageranden i syfte att skapa förståelse. Vetenskapsinriktning kallas för hermeneutisk (Thurén 2002: 46).

Den kvalitativa metodens styrka

Hane och Wennberg företräder i sin kritik av den kvantitativa metoden en kvalitativ utgångspunkt. Man menar att en kvalitativ ansats innebär att informanter engageras som aktiva medforskare och att den komplexa verkligheten därigenom kan beskrivas på ett mer nyanserat och fullständigt sätt. Att göra informanterna delaktiga, genom en kvalitativ och tolkande (herme-

neutisk) process, ger en mer fullständig bild av vad det är man vill belysa. Att forska kvalitativt ger möjligheten till en mer fördjupad bild och insikt av helhetens delar i olika fall (Hane och Wennberg 2002).

Den kvalitativa metodens svaghet

Wikman, som utgår från en kvantitativ ansats, menar att kritiken mot den kvalitativa forskningen kan uttryckas i att den framför allt är inriktad på enskilda fall och exempel som därigenom kan vara mycket tillfälliga och speciella. Han ställer också frågan om det går att vara tillräckligt konsekvent när man som kvalitativ forskare samlar in data. Det finns en risk att processen kan bli allt för personlig och inte kan replikeras av någon annan (Wikman 1999).

Jag tar till mig Wikmans kritik när det gäller risken för att processen kan bli alltför personlig. För mig handlar det om att kvalitetssäkra mitt arbete i dialog med mina handledare och mina forskarkollegor för att minimera att min förförståelse och mina personliga preferenser påverkar på ett icke adekvat sätt.

Jag betraktar mina kvantitativa resultat som utomordentligt riktiga, däremot betraktar jag dem inte som absoluta sanningar. Jag har använt dessa data som ”vägmärken” för att söka efter mer komplexa samband. Jag ansluter mig till den uppfattning som jag uppfattar att Alvesson och Sköldbberg ger uttryck för (Alvesson och Sköldbberg 1994: 11), d v s att siffror, teknik och ambitionen att stå för en objektiv sanning *inte* ska ta över, utan underordnas ett mer genomarbetat förhållningssätt.

Denna uppfattning ligger i linje med det gestaltiska synsätt som jag tillämpar även när det gäller forskningsmetoder som kan uppfattas begränsa gestalts teorifrihet (Mannerstråle et al. 1995: 35). Jag förhåller mig till forskningsmetoder på ett likartat sätt som jag som ”gestaltare” förhåller mig till *problem*. Hanne Hostrup uttrycker detta när hon talar om vad som hindrar en människa från att leva ett värdigt liv: ”Själva problemet är inte det centrala, utan hennes *förhållande till problemet*” (Hostrup 2002: 201). Jag menar att själva forskningsmetoden inte är det centrala, utan *mitt förhållande till metoden*.

Syftet med min undersökning har styrt mina val av metoder. Jag ville undersöka en lokal facklig organisation och identifiera upplevelser och erfarenheter som ombudsmän och administra-

törer har när det gäller arbetsmiljö, hälsa och produktivitet samt undersöka om det finns ett samband mellan dessa. Hur uppstår upplevelser och vilka är effekterna? Den lokala fackliga organisationen har jag funnit genom en bredare *kvantitativ undersökning*. Hur upplevelserna uppstår och vilka effekterna är har jag efterforskat med hjälp av en *kvalitativ undersökning*.

Grundad Teori

Grundad Teori är en metod som kan användas såväl i en kvantitativ som också kvalitativ ansats för att generera nya teorier. Metoden beskrivs som en *induktiv metod* med deduktiva element; urval, datainsamling och analys görs interaktivt (Hartman 2001: 35 – 36). Att arbeta induktivt innebär att samla in data utan att ha en hypotes. Grundad Teori utvecklades av de amerikanska forskarna Barney Glaser (1930 –) och Anselm Strauss (1916 – 1996). Specifikt för Grundad Teori är att man gör urval upprepade gånger under en undersökning och att urvalet styrs av de teoretiska idéer som genereras under den tid som man genomför sin undersökning.

Jag valde ett kvalitativt förhållningssätt när jag arbetade med Grundad Teori.

Grundad Teori erbjuder stor frihet när det gäller att skapa en teori. Grundad Teori sätter inte gränser för vilka metoder man använder sig av eller vad data består av. Hartman nämner som exempel på källor: intervjuer, naturalistiska observationer, brev, biografier, videoband, tidningar och skönlitteratur. Fältanteckningar och kvantitativa data från också andra undersökningar, som får stöd av eget datamaterial, kan användas (Hartman 2002: 63 – 64).

I sammanhanget talas om *teoretisk känslighet*. En förutsättning för teoretisk känslighet är att inleda en undersökning med så få förutfattade meningar som möjligt. Tre principer styr för att åstadkomma bästa möjliga teoretiska känslighet (Starrin et al 1991: 34 – 35).

- **Multimetodprincipen** – vilket innebär att man använder olika metoder för datainsamling.
- **Multisinnesprincipen** – vilket innebär att man använder så många sinnen som möjligt i datainsamlingsfasen.
- **Principen om estetisk distans** – vilket innebär att den som betraktare varken har för stor eller för liten distans till det som han eller hon observerar.

Forskningsprocessen (Starrin et al 1991: 40ff)

Öppen kodning

Man läser igenom det insamlade materialet och ställer frågorna:

- Vad uttrycker dessa data?
- Vilken kategori indikerar händelsen?
- Vilken del av en framskymtande teori visar händelsen?
- Vad är det som egentligen händer i data?

Syftet med den öppna kodningen är att finna *meningsbärande enheter* i materialet. Kodningen genererar idéer och avbryts när dessa dyker upp. Idéerna skriver man ned.

Selektiv kodning

När man finner en *huvudvariabel* begränsar man sin kodning mot denna. *Huvudvariabeln* känner man igen genom att alltfler meningsbärande enheter relateras till varandra genom denna. Eterhand fokuseras enbart sådana meningsbärande enheter som kan kopplas till en huvudvariabel.

Under båda dessa faser av kodning strävar man som forskare efter att förhålla sig så öppen som möjligt med syftet att finna konkreta ledtrådar. Starrin liknar processen med att lägga pussel. Öppen och selektiv kodning skapar *substantiva koder*. Dessa känns igen genom att de inte förändras när nytt material tillförs. S.k. ”*mättnad*” uppstår.

Teoretisk kodning

De substantiva koderna integreras till varandra genom hypoteser med stöd av *teoretisk kodning*. Detta leder så småningom fram till en teori. I den fasen växer helheten fram och mer abstrakta och sammanhängande mönster och samband kan skönjas.

Teoretiska utkast

Utifrån resultatet av den teoretiska kodningen kan jag påbörja arbetet med att skriva *teoretiska utkast*. Syftet med teoretiska utkast är att lyfta den beskrivande nivån av observationer till

den teoretiska genom att härleda till begrepp. Att skriva teoretiskt innebär att skriva om relationer mellan begrepp.

Det finns en skillnad i förhållningssätt mellan Glaser och Strauss (Hartman 2001: 38ff). Strauss är mer strukturerad och detaljerad i inledningsfasen än Glaser är. Strauss arbetar med mer konkret formulerade frågeställningar medan Glaser föredrar en *öppen tavla*, d v s det som uppstår är det viktiga. Strauss prövar sin teori efter hand vilket Glaser inte gör. Strauss söker också relationer mellan begrepp tidigare än Glaser gör.

I mitt projekt har jag i större utsträckning tillämpat det synsätt som Strauss företräder. Jag utgår från den kvantitativa analysens resultat. Det resultatet har legat till grund för den kvalitativa ansatsen.

Etik

Gestaltteorin är *processbeskrivande* och arbetsmetoden betonar individens interaktion i det system som vederbörande ingår i. Jag har därför valt att ta stöd i *dialogfilosofin* när jag reflekterar över mitt etiska förhållningssätt (se *dialogfilosofi* 7).

Buber refererar som dialogfilosof till Kants etiska norm: ”En människa får aldrig betraktas och behandlas blott och bart som ett medel utan måste alltid samtidigt ses som ett ändamål i sig själv” (Buber 2000: 59).

Utifrån detta finns det anledning att reflektera kritiskt när det gäller det etiska förhållningssättet och *kvantitativa metoder*.

Respondenten kan i en enkätundersökning, där en mellanmänsklig interaktion saknas, uppleva sig som objekt för information och inte som en del av ett samspel. Om jag bidrar till att reducera förutsättningarna för ett mellanmänskligt samspel, vad kan då sägas om min människosyn och vilken effekt får detta för mitt arbete?

En annan viktig aspekt, utifrån ett gestaltiskt synsätt, handlar om att respektera människans rätt att göra egna och fria val; mitt ansvar som undersökare att visa respekt för respondentens ställningstagande om vederbörande väljer att säga nej (se *existentialismen* 5). Detta ska ställas mot mitt intresse som undersökare att nå 70 % svarsfrekvens eller mer för att undersökningresultatet ska betraktas som intressant ur forskningssynpunkt (tillräckligt med data för att rimligt riktiga slutsatser ska kunna dras). Var går gränsen för ett korrekt etiskt förhållningssätt beträffande detta och hur upprätthåller jag den?

I fråga om *den kvalitativa metoden* kan etiska problem uppstå utifrån att jag som undersökare, i relation till den grupp jag arbetar med, mobiliserar makt och auktoriteten till stöd för min egen förförståelse och mina egna behov av datamaterial (reflekterat och/eller oreflekterat). Ett oreflekterat arbete riskerar därutöver att etablera en figur, som enbart är min egen, och som blir styrande för de fortsatta momenten (*gestaltpsykologi* 10). Mina ”fakta” blir då okontrollerbara för personer som deltar i undersökningen och validiteten blir sämre.

När det gäller vetenskaplig metod överhuvud taget kan expertspråket skapa barriärer mellan mig som undersökare och de personer som deltar i undersökningen. Ett etiskt dilemma i sammanhanget är i vilken utsträckning mina metoder lämnar utrymme för deltagaren att redovisa osäkerhet och i vilken utsträckning jag tillåter, eller förstår, att detta påverkar resultatet. Rent metodiskt kan problem dessutom uppstå utifrån en fenomenologisk utgångspunkt (*fenomenologi* 14). Som fenomenolog ska jag inte ska agera eftersom deltagarens livsvärld därigenom påverkas. Vilken föreställning om min människosyn kan då uppstå och vilken effekt får detta för resultatet?

Frågan om etik är således betydelsefull ur såväl en filosofisk som undersökningskvalitativ aspekt. Att inte respektera människors gränser och behov av integritet påverkar undersökningsresultatet negativt.

Oskicklighet när det gäller *hur* frågor formuleras och på vilket sätt jag som undersökare *agerar* skapar etiska dilemman. Enkätfrågor kring personliga förhållningssätt kan väcka ångest hos den som besvarar frågan, t.ex. skuld känslor över att svaret kan användas på ett otillbörligt sätt och ev. belasta kollegor eller den organisation man tillhör. Ett oskickligt beteende i en intervjusituation kan på samma sätt röra upp ångest och rent av väcka patologiska känslor.

Hur har jag valt att hantera etiska dilemman:

- Genom tydliga kontrakt och information (bilaga 1, information inför enkätundersökningen). När det gäller den kvalitativa undersökningen utgick jag från en muntlig överenskommelse med gruppen att inga utsagor skulle kunna identifieras i materialet på så sätt att de gick att härleda till en enskild person. Allt datamaterial skulle dessutom återkommande valideras och processen som sådan utvärderas genom att deltagarna i slutet av varje möte fick ge återkoppling. Möjligheter till enskilda kontakter med mig via e-post fanns också.
- Genom att i min vetenskapliga handledning samtala om metod och etik
- Genom regelbunden personlig handledning samtala om mitt förhållningssätt som undersökare och konsult

Enkätundersökningen ingick som en del av ett betalt konsultuppdrag. Den kvalitativa undersökningen har genomförts utan ersättning. En rimligt väl insatt medarbetare i organisationen

kan förstå vilka avdelningar som döljer sig bakom ”Avdelning A” och ”Avdelning B”. Organisationens styrkor och svagheter är i dessa sammanhang väl kända och hanteras i interna möten och samtal med regelbundenhet. Undersökningen som helhet har genomförts med stöd av ledningen. Uppdragsgivaren har konsekvent stöttat en öppen redovisning och diskussion av data och resultat utifrån den etik som här redovisats.

Enkätundersökningen

Inledning

Under våren 2004 genomförde jag en enkätundersökning med syfte att öka kunskapen om villkoren att vara anställd och verksam på Svenska Elektrikerförbundets nio olika lokalavdelningar i landet. Hur upplever ombudsmän, kontorister och övriga anställda sin situation, sina förutsättningar och villkor för att arbeta och fungera i samspel? Hur upplever man sin arbetsituation, arbetsmiljö, ledning, organisation och produktivitet? Jag ställde också frågor i syfte att kartlägga ohälsa bland medarbetarna.

Frågeställningar

I detta avsnitt analysera jag hur upplevelsen av arbetet påverkar reaktioner och objektiva effekter. För att besvara denna frågeställning utgår jag från det ovan nämnda materialet. För att analysera vilka faktorer som har betydelse för en produktiv organisation har jag tagit ut två undergrupper som har snarlika förutsättningar, men fungerar olika beträffande produktiviteten, och jämför resultaten för dessa två för att ta fram diskriminerande områden.

Metod

Undersökningsgrupp

Undersökningen är en totalundersökning där samtliga anställda är tillfrågade att delta.

34 kvinnor (44,7 %) och 42 män (55,3 %) besvarade enkäten.

20 personer var 40 år eller yngre (26,3) och 56 var 41 år eller äldre (73,7).

23 personer, 30,3 % svarar ja på frågan om de hade "ett eller flera minderåriga barn hemma".

53 personer, 69,7 % svarar nej.

39 ombudsmän, 33 kontorister och fyra tjänstemän eller övrig anställd besvarade enkäten. Det innebär i fördelning 51,3 % ombudsmän, 43,4 % kontorister och 5,3 % tjänstemän eller övrig anställd.

Svaren fördelade sig avdelningsvis enligt följande:

- Avdelning A: 11 svar - 14,5 % av totalt antal svarande.
- Avdelning B: 12 svar - 17,1 % av totalt antal svarande.
- Avdelning C: 13 svar - 17,1 % av totalt antal svarande.
- Avdelning D/E/F: 25 svar - 32,9 % av totalt antal svarande.
- Avdelning G/H/I: 14 svar - 18,4 % av totalt antal svarande. (Medarbetarna på avdelning H valde genom ett gemensamt beslut att inte besvara enkäten. Den förklaring man uppgav var att man inte trodde att en jämförelse med övriga avdelningar skulle vara relevant.)

5 personer (6,5 %) uppgav att de hade en kortare anställningstid än ett år. 17 personer (22,4 %) hade en anställningstid på mellan 1 – 5 år. 12 personer (15,8 %) hade en anställningstid på mellan 6 – 10 år. 42 personer (55,3 %) hade en anställningstid på mer än 10 år.

6 personer (7,9 %) uppgav att de hade haft sina arbetsuppgifter i mindre än ett år. 21 personer (27,6 %) hade haft sina arbetsuppgifter mellan 1 till 5 år. 26 personer (34,2 %) mellan 6 – 10 år. 23 personer (30,3 %) i mer än 10 år.

13 personer uppgav att de hade personalansvar, det betyder 17 % av samtliga som svarat. 63 personer uppgav att de inte har personalansvar. Det betyder 83 %.

76 medarbetare av 90 besvarade enkäten. Svarsfrekvensen var 84 %.

Grupp A och B, som jämförs beträffande enkätfrågorna, visar inga signifikanta skillnader när det gäller bakgrundsinformationen (kön, ålder, hemmavarande barn, befattningar, anställningstid, tid i aktuella arbetsuppgifter och personalansvariga).

Etik

Organisationens ledning träffade en överenskommelse med berörda fackklubbar om enkäten och dess syfte samt hanteringen av densamma. Hur enkäten hanterats och behandlats framgår av bilaga 1. Arbetsplatser med färre antal anställda har slagits samman för att försvåra identifiering av enskilda svar i resultatdelen. Generella slutsatser på gruppnivå för dessa har formulerats och ansvariga chefer har haft till uppgift att föra arbetsplatssamtal i vilken utsträckning

dessa generella slutsatser äger tillämpning för den egna arbetsplatsen. Cheferna i organisationen har fått stöd att i samspel med sina medarbetare ta fram handlingsprogram för utveckling.

Frågeformulär

Mätinstrumentets frågor har jag formulerat bl.a. utifrån tidigare egna erfarenheter och efter samtal med ledningen för Svenska Elektrikerförbundet. Flera av frågeställningarna i instrumentet har använts i en undersökning av redaktionella arbetsledares villkor, en undersökning som jag medverkade till (Karlsson 1996).

Enkäten ställer frågor om orsak och verkan när det gäller upplevelse av arbetsmiljö och den upplevda arbetsmiljöns konsekvenser. Mitt syfte med undersökningen vara att söka efter samband mellan å ena sidan upplevelser av arbetsmiljö och andra sidan reaktioner på dessa upplevelser.

Enkätens struktur

Som pedagogiskt stöd använder jag en rammodell, ”ISR-Modellen” (Institute for Social Research) av Katz & Kahn (Katz, Kahn och Adams 1980: 418ff), för att förklara det forskningstänkande inom beteendevetenskapen som jag tillämpar (modellen redovisas i bilaga 2). I modellen integrerar jag några av de index som jag, med stöd av faktoranalys, har skapat utifrån hur enkätens frågor besvarats. I resultatredovisningen hänvisar jag till denna modell genom att ange vilken del av modellen som respektive område omfattar.

Katz och Kahns modell är systemisk. Genom att applicera modellen på verkligheten kan samband utforskas, t ex samband mellan *objektiva faktorer och upplevelser* eller mellan *upplevelser och reaktioner*. Med stöd av modellen kan beskrivas hur personer som befinner sig i en viss situation upplever och värderar sina objektiva faktorer och vilka effekterna blir av deras reaktioner. Perspektivet kan också vändas, d v s vad en viss effekt kan tyda på för situation och objektiv faktor. Det blir då möjligt att skapa underlag för en positiv måldiskussion: ”Hur ska det vara när det är som bäst?”

Antalet **bakgrundsfrågor** var åtta. Med stöd av dessa kunde ovan redovisade bakgrundsinformation sammanställas.

Nio frågor om **arbetsvillkor** ställdes. Frågorna gav svar på upplevelse av påverkan på arbetsinnehåll, möjlighet att använda kunskaper i arbetet, möjligheter att påverka planeringen av arbetet etc.

Åtta frågor om upplevelse av **arbetsklimat och arbetsmiljö** ställdes. Är det roligt att gå till arbetet, får man erkännande för det man gör, trivs man med sina nuvarande arbetsuppgifter etc.

Sju frågor om upplevelse av **personlig hälsa** ställdes. Hur är det med värk i nacke och axlar, irritation i ögonen, ryggont etc.

Sex frågor om **arbetsorganisation** ställdes. Hur fungerar arbetsorganisationen i en rad olika avseenden, hur är upplevelsen av ansvar, hur bedöms behovet av utveckling och förändring, hur pass effektiv upplevs organisationen vara etc.

10 frågor om upplevelse av **jämställdhet** ställdes. Finns det en jämställdhetsplan på arbetsplatsen, går arbetsuppgifterna att förena med föräldraskap, förekommer ovälkomna sexuella anspelningar eller inviter etc. (Jämställdhetsfrågorna är inte föremål för analys i denna rapport.)

Slutligen fanns möjligheter att redovisa **övriga synpunkter** genom ett helt öppet frågefält.

Vända svarsskalor

Vid analysen har svarsskalorna vänts så att ett högt och positivt svarsalternativ alltid skall motsvaras av ett högt numeriskt värde på skalan. För hälsofrågorna gäller dock en hög poäng en högre grad av besvär.

Indelning av frågeområden

Genom en statistisk analys (faktoranalys, bilaga 3) sammanfattas enkätens frågor i ett antal index. Benämningen av dessa index är formulerade som en sammanfattning av det gemensamma innehållet i de frågor som ingår. Jag redovisar index i den ordning som framgår av resultatredovisningen (sid 48ff).

Upplevelser (ISR – modellen – 2)

Ledarskap (Q 15.1 – 15.5 samt 17)

Ledarskapsfrågorna avsåg respondenternas bedömning av hur förhållandet mellan sig och den närmsta chefen såg ut:

- möjligheter att prata om svårigheter
- återkoppling och stöd man behöver
- information som man behöver för att kunna fullfölja sina arbetsuppgifter
- samsyn när det gäller kompetens
- upplevelser av förutsättningar att utvecklas i arbetet

I det sammanfattade måttet ingick även frågan om förtroende för den närmsta chefen.

Svaren beskriver hur medarbetarna upplever arbetet och relationen med sin närmsta chef. Det gäller såväl känslomässiga som praktiska aspekter.

Egenkontroll (Q 9 – 12 samt 14)

Frågorna handlar om:

- möjligheter att påverka innehållet i sitt arbete
- möjlighet att använda anlag, kunskaper och förmåga
- möjligheter att påverka planering och uppläggning av arbetet
- möjligheter att utvecklas genom nya arbetsuppgifter eller befattningar

I egenkontroll ingår även respondentens upplevelse av arbetets grad av meningsfullhet och stimulans.

Påverkansmöjligheter (Q 34)

En sammanfattande bedömning av hur medarbetaren uppfattar graden av inflytande på beslut som gäller de egna arbetsförhållandena.

Värdebas (Q 16.1 – 16.4)

Huvudfrågan är hur den anställde upplever arbetsklimatet utifrån:

- förekomsten av tolerans för olika åsikter

- upplevelsen av att den högsta ledningen aktivt arbetar för att alla anställda ska arbeta mot samma mål, om det råder
- klarhet om vem som gör vad i organisationen
- upplevelsen av om goda ansträngningar och arbetsresultat leder till ökade resurser/möjligheter

Arbetsklimat (Q 18 – 20)

Arbetsklimat omfattar frågeställningarna:

- är det är roligt att gå till arbetet
- upplever den anställda respekt och erkännande för det vederbörande gör
- trivs den anställda med nuvarande arbetsuppgifter

Socialt klimat (Q21 – 22)

Socialt klimat omfattar frågeställningarna:

- hur den anställda bedömer gemenskapen och samarbetet på arbetsplatsen
- i vilken utsträckning man öppet diskuterar om samarbetssvårigheter och meningssmottagningar på arbetsplatsen

Ansvar (Q 33)

Frågan undersöker upplevelsen av ansvar i det nuvarande arbetet.

Arbetsbelastning (Q13)

Frågan undersöker upplevelsen av arbetsbelastning.

Organisationsutvecklingsbehov (Q 36.1 – 36.8)

Respondenten uttrycker behoven av organisationsutveckling genom att besvara frågan om hur man i en rad olika avseenden bedömer behovet av förändringar och förbättringar på den egna arbetsplatsen. Delfrågorna har handlat om arbetsplanering, information, beslutsfattande, arbetsledning, samarbete, resursanvändning, produktivitet och arbetsklimat.

Reaktioner (ISR – modellen – 3)

Fysiska symptom (Q 25 – 27 samt 29)

Fysiska symptom handlar om upplevelse av värk i nacke och axlar, irritation i ögonen, ryggont eller ryggbesvär samt spänningar eller värk i olika muskler. Med fysiska symptom menas således upplevelsen av kroppsliga besvär.

Huvudvärk (Q 28)

Frågan mäter upplevelsen av huvudvärk eller migrän.

Nedstämdhet (Q 30)

Frågan mäter upplevelsen av nedstämdhet.

Organisationstillfredsställelse (Q 32)

Med organisationstillfredsställelse menas en bedömning av hur arbetsorganisationen i stort fungerar på arbetsplatsen, d v s information, möten, beslut och arbetsplanering.

Arbetsstillfredsställelse (Q 37)

Med arbetsstillfredsställelse menas en bedömning av hur tillfredsställd respondenten överhuvudtaget är med att vara anställd i sin avdelning.

Oro (Q 35)

Frågan mäter graden av tillförsikt eller oro i den egna organisationen inför framtiden.

Standardisering

Resultaten presenteras i form av diagram. Vald skala är en s.k. ”standardiserad skala med 10 = skalmitt och spridning = 3”. Denna skala för att frågorna som ställts i formuläret har olika antal svarsalternativ vilket skulle innebära att om skalan inte standardiserades så får ett diagram höga eller låga poäng utifrån hur många skalsteg frågorna har. Därmed skulle diagrammet inte på ett adekvat sätt spegla faktiska skillnader sett till helheten. Standardiseringen görs så att skalmitten sätts = 10 (femgradig skalas mitt = 3, fyrgradig = 2,5 o s v). Spridningen kring värdena är även den beroende på skalstegen. Därför sätts spridningen till 3 för att varia-

tionen ska kunna spela kring 10 på samma sätt över alla index. Signifikant skillnad mellan genomsnittet för grupperna A och B framgår inom parentes i anslutning till respektive index.

Statistiska analysmetoder

Faktoranalys (FA)

”Faktoranalys innebär att man söker en ny uppsättning variabler – faktorer – som innehåller gemensam information i den ursprungliga uppsättningen av frågor” (Lindell 1982: 85). Med stöd av en faktoranalys konstruerar man således olika index utifrån en uppsättning attitydfrågor. Analysen visar vilka frågor som är korrelerade inbördes och som därigenom kan summeras till sammanfattande mått som ökar den mättekniska kvaliteten vad gäller t ex reliabilitet.

Genom en faktoranalys (SPSS 13.0) har jag analyserat strukturen i formuläret och utifrån det resultatet skapat index utifrån hur respondenterna besvarat frågorna. Dessa index har jag namngett utifrån innebörden i de frågor som innefattas och sedan placerat in i ISR-Modellen. Faktoranalysen bekräftar således en struktur och genererar en summamodell som ligger till grund för bedömningen av frågornas reliabilitet.

Frågor med faktorladdningar större än ca 0.5 anger att dessa frågor inom samma komponent är relativt högt korrelerade. De kan därför utgöra ett underlag för ett index (förutsatt att de använder samma mätskala). Av tabell 1, 2, 3 och 4 (bilaga 3 - faktoranalys) framgår vilka enkätsvar som korrelerar och således ligger till grund för den indexering som integrerats i ISR-Modellen (bilaga 2).

Index konstrueras som ett genomsnittsvärde för svaren i samtliga ingående frågor och är ovägt.

Reliabilitet (Rel)

Vad är reliabilitet? Reliabilitet innebär att man fastställer enkätens – och frågornas – mätförmåga: hur stort är mätfelet och hur stort är d.s.k. ”sanna variansen”, hur väl det man mäter mäts (reliabilitet) – oberoende av om det mäter vad det är man avser mäta (validiteten). När

det gäller frågor som sammanställts till ett index beräknas ett mått på de ingående frågornas homogenitet.

”Mått på reliabilitet antar värden mellan 1.0 och 0.0, där 1.0 anger att alla frågor är perfekt homogena och 0.0 anger att all varians är felvariens. Normalt sett krävs reliabilitetskoefficienter som ligger i området 0.70 – 0.90 för skalor som används vid upplevelsemätning” (Lindell 1982: 74). Reliabilitetsmått beträffande index rapporteras under resultatavsnittet.

Validitet (Val)

I vilken mån respektive fråga/index mäter vad man avser att mäta – validitet – kan inte beskrivas med en enkel koefficient som fallet är med reliabilitet. Det krävs i regel ett antal olika undersökningar som var och en visar någon aspekt av validiteten. I detta fall har ett antal olika arbetsgrupper besvarat frågorna. Grupperna antas vara effektiva i olika utsträckning. Genom studien undersöks hur frågor och index förmår att diskriminera mellan dessa grupper – ju större skillnad mellan grupperna desto högre validitet – om det sedan också går att visa att de verkligen skiljer sig beträffande effektivitet. Analyserna genomförs med s.k. enkel variansanalys (Anova, SPSS 13.0) där man prövar sannolikheten för att grupperna är hämtade från samma population. Ju mindre sannolikt desto bättre är validiteten. Skillnaden mellan olika gruppgenomsnitt indikerar olika grad av diskrimineringsförmågan vilket i sin tur ligger till grund för bedömning av validitet för en viss fråga eller index. I steg 2 analyseras skillnader mellan grupp A och B (t-test, SPSS 13.0): Hur pass diskriminerande är ett svar beroende på om den som svarar arbetar på avdelning B eller på avdelning A? Signifikansprövning är således en metod att fånga upp olikheter. För dessa grupper har även ett antal objektiva indikatorer jämförts som kan ge ett stöd för att vi kan betrakta dem som olika effektiva.

Det förekommer tre standardnivåer för signifikansmarkeringar. Om P är 0.05 eller mindre markeras det med * och kallas 5 % -nivån. Om P är 0.01 eller mindre markeras det med ** och kallas för 1 % -nivån och om P är 0.001 eller mindre markeras det med *** och kallas för promillenivå. Skillnader med P-värde mellan 0.1 – 0.05 markeras med (*) och kallas tendens till signifikans. Ju fler stjärnor desto säkrare värden, ju mer signifikant/diskriminerande svaret är beroende på vilken avdelning jag arbetar på (Lindell 1982: 77ff). Avsaknad av signifikans markeras med P -

Resultat

Tabell 5 – Sammanfattade resultat (åtta arbetsgrupper)

	N	Min	Max	M	S	Reliab	Anova
LEDARSKAP	76	1,5	5,0	3,70	0,89	.92	-
EGENKONTROLL	76	1,8	4,0	3,20	0,56	.84	-
PÅVERKANSMÖJLIGHET	76	1,0	5,0	3,78	0,86	-	-
VÄRDEBAS	75	1,8	5,0	3,40	0,81	.77	*
ARBETSKLIMAT	76	1,3	4,0	3,09	0,74	.79	-
SOCIALT KLIMAT	76	1,0	5,0	2,95	0,95	.85	***
ANSVAR	76	1,0	3,0	1,97	0,33	-	-
ARBETSBELASTNING	76	1,0	4,0	2,82	0,72	-	-
FYSISKA SYMTOM	76	1,0	3,7	1,73	0,66	.68	-
HUVUDVÄRK	74	1,0	3,0	1,45	0,67	-	-
NEDSTÄMDHET	76	1,0	4,0	1,32	0,70	-	-
TILLFREDS MED ORG	76	1,0	5,0	3,17	0,94	-	**
TILLFREDS M ARBETET	76	2,0	5,0	4,22	0,79	-	**
ORO	75	1,0	6,0	2,84	1,22	-	*
LÅNGTIDSRISK	76	1,0	2,0	1,42	0,50	-	-
ORG.UTV.BEHOV	76	1,5	4,0	2,72	0,53	.89	***

Av tabell 5 framgår reliabiliteten (Rel) tillsammans med Min- och Maxvärde, medeltal (M) och spridningar (S) för hela undersökningsmaterialet om 76 formulär och 8 grupper. Skillnader mellan grupperna redovisas med signifikansmarkeringar utifrån en genomförd variansanalys (Anova).

Lägsta värde beträffande reliabilitet är 0.68 (*fysiska symptom*) och högsta är 0.92 (*ledarskap*). Observera att värden som i tabellen redovisas med - avser frågor som inte indexerats varför reliabilitet inte har kunnat fastställas.

Av Anova i tabell 5 framgår förekomst av signifikans beträffande skillnader mellan samtliga grupper. Vi ser att högst signifikans (***) får frågeområdena *behov av organisationsutveckling* och *socialt klimat*. Hög signifikans (**) får områdena *organisationstillfredsställelse* och *arbetstillfredsställelse*. Signifikans (*) får områdets *värdebas* och *oro eller tillförsikt inför framtiden*. Dessa frågeområden talar därigenom för att de har god validitet när det gäller att diskriminera mellan de olika effektiva grupperna.

Observera att tabellen innehåller signifikansprövning för alla åtta grupperna. När signifikans prövas enbart för de två avdelningar som jämförs blir resultatet i några få fall något annorlunda. Dessa jämförande resultat framgår av redovisade diagram nedan.

Avdelning A och B

Skillnaderna mellan de två avdelningarna A och B framgår av diagram 1 (upplevd arbetsmiljö) och diagram 2 (reaktioner på arbetsmiljön). Skalorna i diagrammen är standardiserade (se ovan). I diagrammet anges signifikansprövning tillsammans med indexbenämningen.

Diagram 1

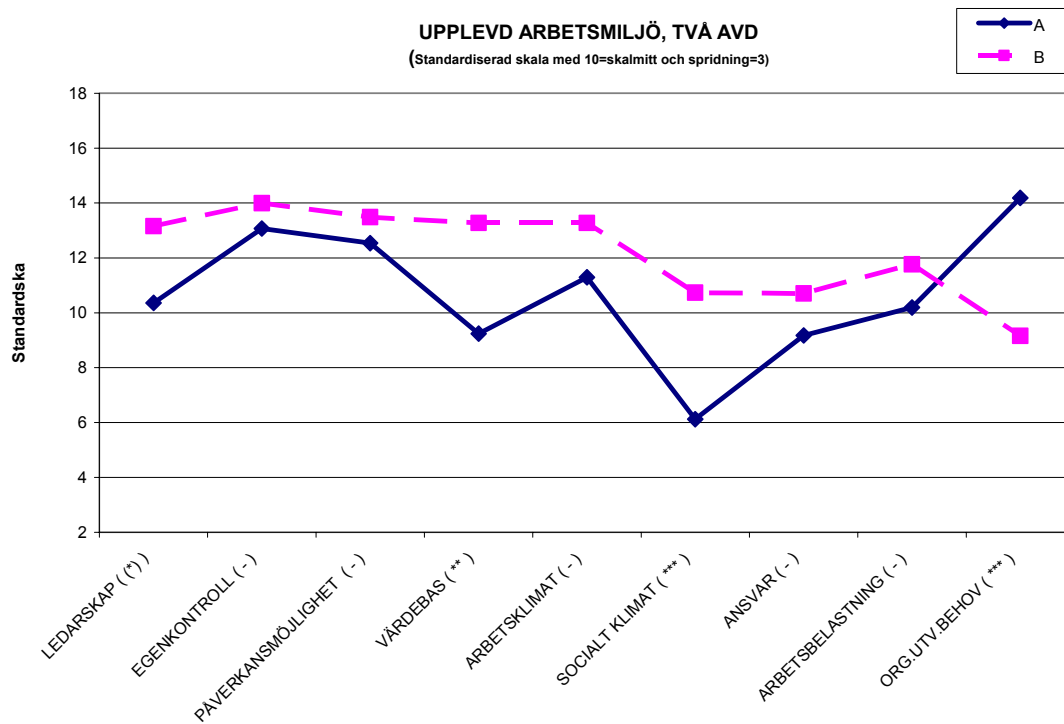
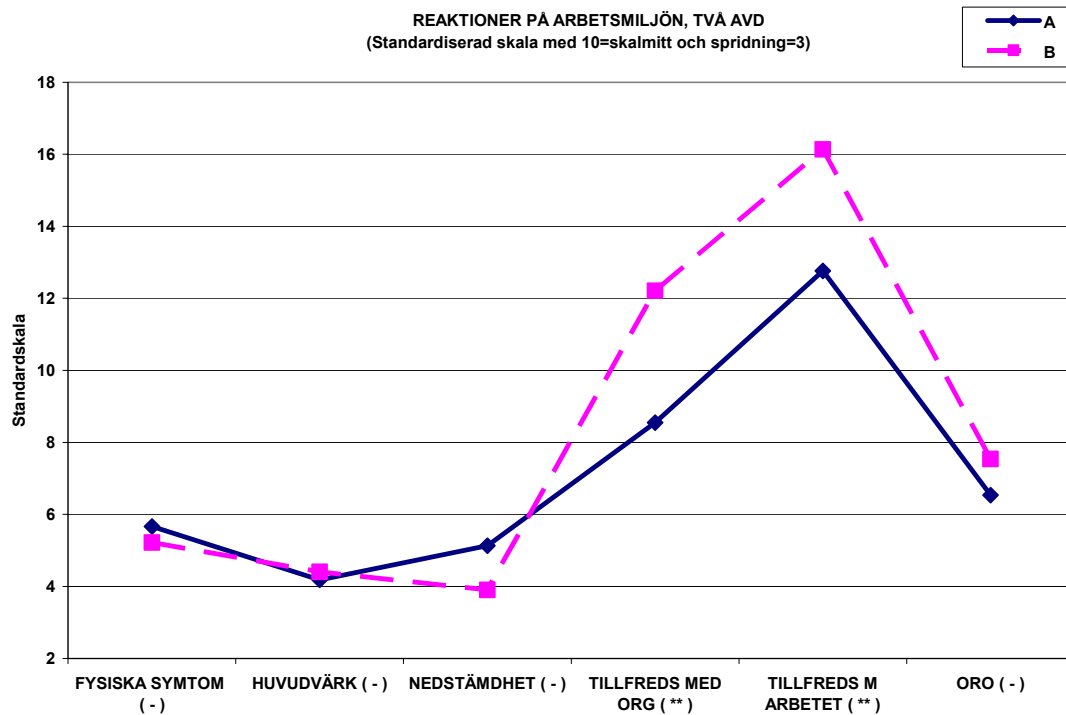


Diagram 2



Resultatredovisning utifrån ISR-Modellen (bilaga 1)

Resultaten redovisas utifrån skillnader mellan Avdelning A och B.

Förkortningar

M = Medeltal

S = Spridning

Rel = Reliabilitet

P = Signifikans/Sannolikhet

Objektiva förhållanden (1)

Finns inga mått i denna undersökning.

Upplevelser av arbetet (2)

Ledarskap (M = 3.7 S = 0.89 Rel = 0.92 P = (*))

I jämförelse mellan Avdelning B och Avdelning A framkommer skillnader som ger tendens till signifikans. Medarbetarna i B-stad upplever att man har ett gott förhållande till sin närmsta chef medan så inte är fallet i samma utsträckning på Avdelning A.

Egenkontroll (M = 3.2 S = 0.56 Rel = 0.84 P = -)

Upplevelsen av graden av egenkontroll är något lägre i A-stad än i B-stad. Skillnaden är dock inte signifikant.

Påverkansmöjligheter (M = 3.78 S = 0.86 Rel = - P = -)

I jämförelse mellan avdelningen i B-stad och A-stad framkommer en mindre skillnad när det gäller påverkansmöjligheter. Medarbetare på B-avdelningen kan påverka något mer än på A-avdelningen. Skillnaden är inte signifikant.

Värdebas (M = 3.40 S = 0.81 Rel = 0.77 P = **)

Reliabiliteten är god och frågan ger signifikanta skillnader mellan grupperna. Värdet är rimligt säkert och mätfelet är lågt. På Avdelning B finns en signifikant högre grad av tolerans för olika åsikter. Upplevelsen att ledningen arbetar för att alla anställda ska arbeta mot samma mål finns också mer signifikant på Avdelning B. Det råder klarhet om vem som gör vad samt det finns en upplevelse av att goda ansträngningar och arbetsresultat leder till ökade resurser på Avdelning B.

Arbetsklimat (M = 3.09 S = 0.74 Rel = 0.79 P = -)

Det finns liten skillnad mellan upplevelsen i B-stad och i A-stad vad gäller arbetsglädje. Skillnaden är inte signifikant.

Socialt klimat (M = 2.95 S = 0.95 Rel = 0.85 P = ***)

Reliabiliteten är utomordentligt god; mätfelet är litet. Skillnaderna mellan B-stad och A-stad är mycket starkt signifikanta, vilket tolkas som god validitet, och här i ännu större grad än när det gäller värdebas. På Avdelning B finns en god gemenskap och samarbetet fungerar väl. Man diskuterar öppet om samarbetssvårigheter och om meningssmotsättningar.

Ansvar (M = 1.97 S = 0.33 Rel - P = -)

Endast en fråga som mäter upplevelsen av ansvar i nuvarande arbete varför reliabilitet inte går att mäta. Det finns en icke signifikant skillnad mellan B-stad och A-stad.

Arbetsbelastning (M = 2.82 S = 0.72 Rel = - P = -)

Frågan löd: ”Vad anser du om den normala arbetsbelastningen i ditt arbete?” Arbetsbelastningen upplevs vara obetydligt högre i B-stad än i A-stad.

Organisationsutvecklingsbehov (M = 2.72 S = 0.53 Rel = 0.89 P = ***)

Även beträffande detta index är reliabiliteten utomordentligt god; mätfelet är litet. På Avdelning A finns signifikant större behov av att utveckla organisationen; arbetsplanering, information, beslutsfattande, arbetsledning, samarbete, resursanvändning, produktivitet och arbetsklimat. På Avdelning B finns inte dessa behov i samma utsträckning.

Reaktioner (3)

Fysiska symptom (M = 1.73 S = 0.66 Rel = 0.68 P = -)

Förekomsten av upplevelsen av kroppsliga besvär på båda avdelningarna är lågt. Skillnader finns mellan de båda avdelningarna men dessa är inte signifikanta.

Huvudvärk (M = 1.45 S = 0.67 Rel = - P = -)

På båda avdelningarna är förekomsten av huvudvärk eller migrän lägre än förekomsten av fysiska smärt eller irritationsupplevelser. Skillnaden mellan de båda avdelningarna är små. Skillnaderna är inte signifikanta..

Nedstämdhet (M = 1.32 S = 0.70 Rel = - P = -)

I upplevelse av nedstämdhet eller depression, fråga 30, finns en icke signifikant skillnad mellan de båda avdelningarna.

Organisationstillfredsställelse (M = 3.17 S = 0.94 Rel = - P = **)

Endast en frågeställning förekommer varför reliabilitet inte är möjlig att mäta.

Skillnaden mellan de båda avdelningarna, när det gäller upplevelse av organisationstillfredsställelse, är starkt signifikant. Medarbetarna på Avdelning B är väsentligt mer positiva till hur organisationen fungerar, vad gäller möten, beslut och arbetsplanering än medarbetarna på A-avdelningen är.

Arbetsstillfredsställelse (M = 4.22 S = 0.79 Rel = - P = **)

Även i detta fall förekommer endast en frågeställning varför reliabilitet inte går att mäta. Skillnaden mellan A och B är starkt signifikant vilket talar för att måttet har relevans. På Avdelning A är man mer tillfredsställd med sin anställning än på Avdelning B.

Oro (M = 2.84 S = 1.22 Rel = - P = -)

Signifikansen anger att samtliga grupper skiljer sig inbördes i graden av oro. Av diagram 2 framgår dock att förekomsten av oro inför framtiden är låg på de båda avdelningarna A och B. Signifikans saknas.

Objektiva effekter (4)

Långtidsfrisk

I enkäten ställdes frågan ”har du haft 0 sjukfrånvarodagar de senaste två åren”, fråga 31. Den som svarade ”ja” på denna fråga definierades som ”långtidsfrisk” (Johnsson et al. 2003: 106ff). De som svarade ”nej” eller ”vet ej” redovisas i tabellen som ”övriga”.

Av tabell 6 framgår att någon signifikans i skillnad i detta avseende mellan avdelningen i B-stad och A-avdelningen inte förekommer. Procentuellt har B-stad en större andel långtidsfriska.

Tabell 6

Avd * LTFKL Crosstabulation

		LTFKL		Total	
		JA	ÖVR		
Avd	A	Count	3	8	11
		% within Avd	27,3%	72,7%	100,0%
B		Count	5	7	12
		% within Avd	41,7%	58,3%	100,0%
Total		Count	8	15	23
		% within Avd	34,8%	65,2%	100,0%

Ej sign.

Produktivitet

Vid sidan av enkätundersökningen och den hermeneutiska undersökningen har jag kartlagt data i avsikt att kunna fastställa de båda avdelningarnas produktivitet. Med produktivitet avser jag produktionens effektivitet i förhållandet mellan resurser och produktionsresultat (Bonnier Lexikons ordbok: 423), d v s vad förmår avdelningarna att skapa för resultat utifrån de samlade resurser man förfogar över.

Jag redovisar tillgängliga underlag för att kunna bedöma produktivitet som en del av Objektiva effekter (ISR-Modellen). Utifrån modellens struktur är produktivitet en del av Objektiva effekter (4) som en följd av Upplevelser av arbetet (2) och Reaktioner på arbetsmiljön (3).

Två aspekter har jag tittat på:

1. Hur väl har avdelningen lyckats skapa framgångar för sin egen organisation?
2. Hur väl har avdelningen lyckats skapa framgångar för sina medlemmar?

Hur väl lyckas avdelningarna skapa framgångar för sin egen organisation?

Tabell 7

Avdelningarnas effektivitet i ett antal avseenden		
	A	B
Organisationsgrad	~ 68 %	~ 85 %
Medlemsantal (041231)	4945	5645
Antal förtroendemän	423	958
Antal klubbar	50	82
Arbetsplatser där klubbar saknas	713	40

(Källa: intern statistik från respektive ansvarig ombudsman Avdelning A och Avdelning B samt från förbundet.)

Med organisationsgrad avses den andel av det totala antalet möjliga medlemmar som har valt att organisera sig.

Statistik över studieverksamheten är ett annat sätt att följa upp avdelningarnas produktivitet. Avdelning B har en fullständig statistik över sin studieverksamhet. Man vet vilka kurser man har genomfört och när. Dessutom noterar man antalet deltagare per kurs samt hemvist (företag). Avdelning A saknar fullständiga statistikuppgifter över studieverksamheten.

Hur väl lyckas avdelningarna skapa framgångar för sina medlemmar?

Huvuduppgiften för en facklig organisation är att skapa goda anställningsvillkor.

Den möjlighet till jämförelse som finns gäller ackordsvolym, d v s den förtjänst som överstiger vad det centrala avtalet ger. Det dominerande avtalsområdet inom fackförbundet ligger till grund för jämförelsen ("Installationsavtalet" som omfattar 17 000 medlemmar av totalt 26 000 aktiva). Ackordslönetillägget har en central betydelse för förbundet då det betraktas som en avgörande faktor för att driva utvecklingen när det gäller bl a arbetsmiljö och vidareutbildning.

Hur har ackordslöneutvecklingen varit?

Tabell 8

Ackordslöneutveckling		
	A	B
2002	13,15 %	15,45 %
2003	18,08 %	15,67 %
2004	16,67 %	16,88 %

Uppgifterna avser volym av möjliga ackord och är framräknade av den centrala förhandlingsavdelningen.

Sammanfattning av enkätundersökningens resultat

I analysen av samtliga ingående gruppers resultat framkom påtagliga skillnader. Liknande skillnader i upplevelser av arbetsmiljö mm visade sig vid jämförelse av två lokalavdelningar: Avdelning A och Avdelning B som förmodas vara olika produktiva. Avdelningarna har snarlika förhållanden (storlek och storstad). Medarbetarna i Avdelning B redovisade en mer positiv bedömning inom flera områden och ett lägre behov av organisationsutveckling. Inom flera områden var skillnaderna små mellan dessa två grupper liksom vid en jämförelse mellan samtliga grupper. De skillnader som visar sig i olika mått i enkäten ger en uppfattning om vilka områden som är viktiga för att skapa en produktiv organisation. En genomgång av de objektiva mått som man kan tro avspeglar de olika aspekterna av produktivitet tyder på att Avdelning B är mer produktiva.

Signifikanta skillnader mellan de båda avdelningarna finns i första hand (***) när det gäller *socialt klimat* och *organisationsutvecklingsbehov*, i andra hand (**) när det gäller *värdebas*, *tillfredsställelse med organisationen* och *tillfredsställelse med arbetet*.

Socialt klimat definieras utifrån graden av öppenhet, gemenskap och samarbete. Det sociala klimatet är signifikant högre på Avdelning B än Avdelning A. På Avdelning B sker en öppen diskussion om samarbetssvårigheter och meningsmotsättningar vilket inte sker på Avdelning A.

På Avdelning A finns signifikanta behov av *att utveckla organisationen* när det gäller arbetsplanering, information, beslutsfattande, arbetsledning, samarbete, resursanvändning, produktivitet och arbetsklimat. På Avdelning B är upplevelsen att avdelningen i dessa avseenden fungerar väl utan påtagliga behov av utveckling.

På Avdelning B finns en signifikant tolerans för olika åsikter och en upplevelse av att ledningen aktivt arbetar för att alla anställda ska arbeta mot samma mål. Det råder klarhet om vem som gör vad i organisationen och uppfattningen bland medarbetarna är att det lönar att anstränga sig. Avdelning A ligger något lägre genomsnittligt inom dessa områden, som i undersökningen sammanfattas i ett index benämnt *värdebas*.

När det gäller *organisationstillfredsställelse* – medarbetarnas upplevelse av hur möten, beslut och arbetsplanering fungerar – är medarbetarna på Avdelning B mer positiva till sin egen organisation än medarbetarna på Avdelning A är till sin.

På Avdelning B är medarbetarna väsentligt mer *tillfredsställda med sin anställning* som sådan, benämnd som *arbetstillfredsställelse*, än medarbetarna på avdelning A är.

Någon signifikant skillnad mellan avdelningarna beträffande *hälsa och välbefinnande* förekommer inte. Överlag har samtliga avdelningar goda hälsoresultat.

Samtidigt som man finner skillnader mellan grupperna finns det ett antal områden där grupperna visar små skillnader: *Egenkontroll, Påverkansmöjligheter, Arbetsklimat, Ansvar* och *Arbetsbelastning*. Detta är viktiga resultat som visar att alla avdelningar i stor utsträckning har det bra. Att ha kontroll över det egna arbetet och att kunna påverka sin arbetssituation är ur beteendevetenskapliga utgångspunkter viktiga faktorer som ligger till grund för god hälsa. I denna undersökning går det därför inte att koppla dessa data om dessa faktorer till frågan om produktivitet.

Vad visar produktivitetsdata?

För att bedöma effektiviteten för de två avdelningarna har jag tagit del av bl.a. statistiska uppgifter om medlemmarna. Avdelning B har en högre organisationsgrad bland sina medlemmar. Det skiljer 17 % -enheter mellan de båda avdelningarna. Avdelning B förmår dessutom att rekrytera lokala fackliga förtroendemän i högre grad. Andelen fackliga förtroendemän i förhållande till det totala antalet medlemmar i Avdelning B är 17 % medan motsvarande andel på Avdelning A är 8,55 %.

Avdelning B har en fullständig statistik över den studieverksamhet som man bedriver bland sina medlemmar. Sådan saknas på Avdelning A.

Avdelning B har haft en stegrad ackordslöneutveckling de tre senaste åren medan löneutvecklingen för Avdelning A har stagnerat. För både A och B gäller att de generella investeringarna, d v s sådant som har betydelse för nybyggnation där medlemmarna i huvudsak har sin utkomst, i respektive region har gått ner under 2004. Att Avdelning B kunnat fortsätta en po-

sitiv utveckling trots detta förklaras av den centrala förhandlingsavdelningen med att man har varit skickligare att dokumentera sina medlemmars prestationer.

Frågor inför den hermeneutiska undersökningen

Enkätresultaten och de möjliga produktivetsdata väckte mitt intresse att undersöka och identifiera vilka konkreta upplevelser och erfarenheter som ombudsmän och administratörer har på Avdelning B, när det gäller arbetsmiljö och prestation. Hur skapas en god arbetsmiljö? Jag ville dessutom ta reda på om det finns ett samband mellan dessa upplevelser, enkätresultatet och produktiviteten.

Den hermeneutiska undersökningen

Inledning

Under hösten 2004 genomförde jag en kvalitativ undersökning av hur anställda på en av Svenska Elektrikerförbundets avdelningar upplevde sin situation, sina förutsättningar och villkor för att arbeta och fungera i samspel. Utgångspunkten i denna undersökning var att ta reda på "hur det är när det är som bäst" och vad som skapar förutsättningar för denna upplevelse. Denna grupp är den grupp som visade det mest positiva resultatet i enkätundersökningen – Avdelning B. Jag vill fördjupa kunskaperna om vad som ligger bakom de resultat som framkommit i enkätundersökningen.

Frågeställningar

I detta avsnitt vill jag specifikt analysera underliggande förklaringar till avdelningens enkätresultat. Vilka faktorer ligger till grund för medarbetarnas uppfattning om sin arbetsmiljö? Hur förhåller sig dessa faktorer till varandra?

Metod

Undersökningsgrupp

Undersökningsgruppen bestod av sex kontorister, sex ombudsmän och en tjänsteman. Alla kontorister är kvinnor övriga är män. Samtliga är anställda på "Avdelning B".

Grundad Teori

Metoden innebär insamling av data över tid där begrepp och samband mellan begreppen preciseras ju mer data som samlas in. Efter en tid uppstår *mättnad*, d v s liknande begrepp återkommer och sambanden förstärks. Utifrån det mönster som då framträder formulerar jag det teoretiska koncept som kan härledas till begreppen och deras samband.

I mitt fall har jag använt Grundad Teori som metod för att generera en teori specifikt för Avdelning B. Jag har, med utgångspunkt från delar av enkätresultatet, arbetat induktivt. Det betyder att jag har samlat in data utan att ha en färdig hypotes. Jag har genomfört datainsamling och analys i en interaktiv process med undersökningsgruppen. Specifikt för Grundad Teori är

att man gör ett urval av möjliga frågeställningar upprepade gånger under en undersökning och att urvalen styrs av de teoretiska idéer kring begrepp och frågeställningar som genereras under den tid som man genomför sin undersökning.

Grundad Teori erbjuder stor frihet när det gäller att skapa en teori. I mitt fall betyder det att min teori har utvecklats stegvis i möten med undersökningsgruppen. Grundad Teori sätter inte gränser för vilka metoder man kan använda sig av eller vad data kan bestå av. Olika källor kan användas: i mitt fall skriftligt material som deltagarna själv har skapat i interaktion med varandra, intervjuer och gruppsamtal, samt observationer.

Etik

Jag har reflekterat över den makt och auktoritet jag som undersökare har haft i mötet med gruppen mot bakgrund av att jag genomfört enkätundersökningen. Jag har därför strävat efter att vara lyhörd för gruppens *figurer*. Jag har medvetet prövat förståelsen för mitt expertspråk och haft en öppen tillåtande attityd till alla slags frågor som gruppen och dess medlemmar ställt. Med gruppen har jag en överenskommelse om att redovisning av data inte ska ge vägledning om vem som sagt vad. Gruppmedlemmarna har läst och tagit ställning till alla data.

Datainsamling och analys

Allt material är bearbetat utifrån deltagarnas perspektiv. Hur detta genomförs förklarar jag i det följande (Steg 1 – 5). Jag betraktade undersökningsgruppen och dess medlemmar som mina medforskare. Varje steg omfattade tre timmar. Under processen genomförde jag också personlig handledning vid ett tillfälle om mina egna upplevelser och känslor i mötet med gruppen.

Steg 1 (16 september)

- Administratörer för sig och ombudsmän för sig (tre och tre eller fyra och fyra) intervjuade varandra i 20 minuter utifrån hur man upplever tolerans för olika åsikter. En i respektive grupp dokumenterade skriftligt. Varje grupp valde på egen hand en typsituation som gruppen dokumenterade mer utförligt (t ex beskrivning av åsikter, samman-

hang, inblandade personer etc). Fyra sådana mer utförliga beskrivningar sammanställdes och textbehandlades (stavning och grammatiska korrigeringar) av mig som undersökare. I steg 4 bedömde gruppen i vilken mån texten stämde med deras egen uppfattning.

- Administratörer och ombudsmän (blandade kategorier) tre och tre intervjuade varandra (fem minuter per samtal) om hur man upplever gemenskap och samarbete relaterat till ”när det är som bäst”. En person i taget i fokus, en som ställer frågan och återupprepar den när intervjupersonen tystnar. En person som observerar, antecknar nyckelord och håller tiden. Sammanlagt 12 anteckningar sammanställdes och textbehandlades av mig som undersökare. I steg 4 bedömde gruppen i vilken mån texten stämde med deras egen uppfattning.
- Samtliga deltog i en övning som innebar *reflexivt skrivande* under 10 minuter (Pennebaker 1990). Övningen innebar att deltagarna enskilt och under tystnad skrev kontinuerligt, utan pauser och utan att bry sig om grammatik eller stavning, kring sina erfarenheter av samspel och ledarskap på arbetsplatsen när det är som bäst. Också dessa anteckningar fick jag, skrev ut, och dessa bedömdes i steg 4. Nyckelord som beskrev ledarskapet bearbetade jag separat i en sammanställning. Ju oftare ett nyckelord förekom ju tidigare i sammanställningen skrevs ordet in. Denna låg till grund för en sammanfattande beskrivning som också bedömdes i steg 4.
- Jag förde egna anteckningar och noterade mina personliga reflektioner under processens gång.

Steg 2 – enbart administratörer (30 september)

Utifrån dokumentationen från steg 1, samt utifrån enkätresultatet, formulerade jag 11 frågeställningar (bilaga 4) som låg till grund för steg 2. Varje frågeställning hanterades på så sätt att först antecknade varje person enskilt sina svar, därefter fördes ett gruppsamtal utifrån den enskildes anteckningar och jag gjorde egna anteckningar utifrån gruppsamtalet. Jag fick därefter den enskildes skriftliga svar och en ny fråga bearbetades. Jag sammanställde alla enskilda svar och valde, efter samråd med en av mina vetenskapliga handledare, ut några områden som

jag sammanställde mer noggrant till beskrivningar. Materialet var omfattande. Urvalet styrdes av ambitionen att fokusera några faktorer som betonar samspel och samverkan. Urvalet markeras i bilagan som redovisar samtliga frågeställningar. I steg 4 bedömde gruppen i vilken mån det utvalda materialet och texten stämde med deras egen uppfattning.

Steg 3 – enbart ombudsmän (28 oktober)

Motsvarande möte som med administratörerna (steg 2)

Steg 4 (15 november)

En beskrivande text utifrån steg 1 – 3 som fokuserade på tolerans, gemenskap, samarbete, ledarskap, återkoppling samt arbetsglädje validerades i ett möte med samtliga. Enskilt tog var och först ställning till respektive avsnitt. Därefter genomfördes ett gruppsamtal om vars och ens uppfattning. Materialet justerades. Jag gjorde egna processobservationer. Jag gav deltagarna uppgift om min e-postadress med information om att man kunde kontakta mig för samtal utan att information om dessa fördes vidare utifall det fanns synpunkter som man enskilt ville framföra.

Steg 5 (14 december)

I huvudsak gruppens reguljära möte om arbetsplatsfrågor. Jag deltog i mötet som processobservatör. Slutlig bedömning av materialet. Genomgång av resultat i sammanfattning. Återkoppling och summering av processen.

Resultat

Analysen av dokumenterat material gav ett antal begrepp: tolerans för olika åsikter, ledarskap, positiv återkoppling och glädje i arbetet. Begreppen skapades i processen genom att gruppen allt oftare återvände till dessa för att beskriva sin situation på ett liknande sätt med liknande ord oavsett frågeställning. Resultatet ska bedömas utifrån det urval av material som gjordes mellan steg 1 och 2. Fem begrepp framträdde:

1. Tolerans för olika åsikter
2. Gemenskap och samarbete på arbetsplatsen
3. Ledarskap
4. Positiv återkoppling
5. Glädje i arbetet

Kunskap om enkätresultatet bidrog till begreppen. Begreppens relationer till varandra klargjordes i själva processen. Hur redovisas nedan.

1. Tolerans för olika åsikter

Bland *ombudsmännen* på avdelningen skapas tolerans för olika åsikter i gruppen genom samtal och möten. Inriktningen på samtalen är att lära känna varandra och varandras olika uppfattningar. Ombudsmännen har på en personlig nivå tydliggjort för varandra vilka behov man har av stöd och utbyte i sin relation och vilka uppfattningar man har om varandra.

Kommunikationen präglas i stor omfattning av frågor. När en ombudsman i gruppen beskriver en problemsituation för sina kollegor så möts han ofta av öppna tolkningar och frågor. ”Jag tolkar dig som... har jag uppfattat dig rätt...”, är vanliga exempel på utsagor som förekommer. Slutsatser och svar samskapas i stor utsträckning. Sättet att mötas ombudsmän emellan beskrivs som ”bollplanksarbete”.

Kontoristerna har också erfarenhet av att möta varandra på en personlig nivå, men mötet har begränsats till att ge varandra beröm och positiv återkoppling. Bland kontoristerna finns olika uppfattningar om i vilken utsträckning kritisk återkoppling förekommer i samtal dem emellan. Om dessa olika uppfattningar talar man öppet utan ifrågasättande. Kontorister påminner varandra i arbetsvardagen om vikten av att ge återkoppling och att arbeta med öppenhet i den personliga arbetsrelationen.

Samspelet mellan *ombudsmän och kontorister* präglas av öppen kommunikation och utbyte av åsikter och uppfattningar. Om ombudsmannen ger kontoristen en arbetsuppgift, med direktiv att utföra den på ett visst sätt, kan kontoristen ifrågasätta direktiven och få gehör för sin uppfattning om hur arbetsuppgiften ska utföras. Samspelet är ömsesidigt och präglas av respekt för varandras olika uppfattningar.

2. Gemenskap och samarbete på arbetsplatsen

I möten och samtal är det tillåtet att ”gå utanför ramarna”, att förlora fokus i samtalet. Det sker ofta med gott humör och mycket skratt. Gruppens medarbetare stöttar varandra i processen att återvända till huvudfrågan.

I arbetsutskottet (avdelningens ordförande, förste ombudsman och kassör) förs samtal där makt och hierarki i gruppen upplevs vara av underordnad betydelse. Prestigelöshet i samspelet kombineras med inställningen att tydliga beslut måste tas.

Samtal om arbete och fritid på arbetsplatsen kan blandas. Graden av personlig frihet att själv välja vägar för hur lösa sin arbetsuppgift är stor under förutsättning att uppgiften blir löst. Medarbetare använder aktivt varandras kompetenser och erfarenheter till stöd för att lösa arbetsuppgifter.

Personlig värme och glädje över gemenskapen präglar arbetsplatsens relationer. Medarbetare delar öppet med sig av sina upplevelser och erfarenheter och man lyssnar till varandras berättelser. Det går att visa sina känslor och man hjälper varandra när någon har ett problem. Man känner till varandras bakgrunder och familjesituationer.

Det finns en tydlig gräns mellan det privata och det professionella. På arbetsplatsen kan man vara personlig i gruppen när det gäller sin arbetsuppgift och arbetssituation. Man är däremot inte personlig i gruppen när det gäller den privata livssituationen.

Kulturen i gruppen upplevs av medlemmarna vara ”icke hierarkisk” och man prioriterar i stor utsträckning varandra när det behövs för att man ska klara av sina arbetsuppgifter, i stressade och mer ansträngda situationer t ex.

Medarbetare upplever att de får hjälp vid hög arbetsbelastning och vid sjukdomar. Vid sidan av arbetet genomför man julfester och sociala personalträffar som beskrivs positivt bidra till den goda gemenskapen. Samarbetet och samspelet mellan kontorister och ombudsmän präglas av öppenhet. Det finns en tydlig upplevelse av ”vi-anda” på arbetsplatsen som omfattar alla. Oberoende av ålder, kön eller befattning beskriver medarbetarna att man ”hjälpas åt” att utföra

arbetsmoment tillsammans. Medarbetarna ger uttryck för en påtaglig känsla av social gemenskap i gruppen.

Informationen upplevs av alla som en rättvis resurs. Alla får samma information i stort sett vid samma tidpunkt.

Upplevelsen hos medarbetarna att man klarar av sina arbetsuppgifter är påtaglig och skapar förutsättningar för trygghet i gruppen. ”Hjälpas åt”, ”bolla mot varandra”, ”respektera varandra” och ”positivt samarbete” är återkommande uttryck i medarbetarnas beskrivningar av hur man samarbetar och samspelar.

3. Ledarskap

Ledarskapet beskrivs som *närvarande*. Ledaren upplevs vara närvarande och tillgänglig även när han inte är på kontoret. Medarbetarna upplever att ledaren på ett påtagligt sätt tillgodoser deras behov av *delaktighet*. Ledarens metoder är att *lyssna* och att bygga *förtroende* i relationen ledare/medarbetare. Ett återkommande begrepp om ledaren är *lagledare*. Ledaren beskrivs ha en *öppen* ledningsstil som stimulerar till *samarbete*. Ledaren *delegerar*, *uppmärksammar* och *uppmuntrar*. Resultatet blir en upplevelse av *gemenskap*, *samling* och *prestigelöshet*.

Gruppens uppfattning är att ledaren agerar som bäst (utifrån ovanstående beskrivning) ungefär ¾ av tiden. Någon enstaka medarbetare menar att ledaren fungerar som bäst något mindre än hälften av tiden. Någon annan menar att ledaren agerar som bäst hela tiden.

4. Positiv återkoppling

Kontorister

Den egna uppfattningen styr känslan. Kontorister upplever sig nöjda när dom går hem efter arbetet och konstaterar att dom hunnit med det dom skulle och att telefonen är tyst (”när jag hinner med mitt jobb så är telefonen tyst”). En annan positiv upplevelse är känslan av ”flyt” (med ”flyt” menas ”hinner med”, ”fungerar”, ”besvaras omgående” eller ”inga störningar”). Kontorister upplever positiv bekräftelse när det egna arbetet kan avslutas och när man kan konstatera att man blir klar i tid. [Begreppet ”flyt”/”flow” kan definieras som att individen når ett

högre mentalt tillstånd där personens samtliga resurser kommer till användning och står i samband med varandra. Upplevelsen innebär att erfara sig själv som produktiv vilket bidrar till en helande effekt av personen. En av de viktigaste förutsättningarna för att kunna uppleva ”flow” är att kunna kontrollera det man gör. (Csikszentmihalyi 2004: 73).]

Men kontorister får också positiv återkoppling av medlemmar och elarbetsgivare samt av sina arbetskamrater.

Ombudsmän

Också ombudsmannens positiva upplevelse av den egna prestationen styr känslan. Vanliga förekommande utsagor är: ”när jag är lugn i själ/sinne”, ”när jag känner att jag kom till vägs ände i ett ärende”, ”när jag konstaterar att jag själv skulle vara nöjd med resultatet som berörd”, ”själv tillfredsställd över utfört arbete”, ”känner det själv”, ”när jag når ett uppsatt mål” och ”när jag kan utbrista: Yes!”

Men ombudsmannens upplevelse relateras också i förhållande till en förändring i samhället. Att ”se avtryck av sig själv” i form av en samhällsförändring, flera år efter det att en ombudsman uttryckt en uppfattning stärker hans uppfattning av att ha gjort ett bra arbete.

Men också ombudsmannen upplever återkoppling från omvärlden där positiv respons från kontakter med medlemmar dominerar. Det är vanligt att medlemmar uttrycker sig berömmande och stödande över ombudsmannens prestation. Det sker på många sätt: i personliga möten, e-post, brev, telefon och (enstaka gånger) genom gåvor.

Även arbetskamrater både lokalt och centralt ger stödande bekräftelse på resultat. Slutligen förekommer även positiv bekräftelse från motparten och emellanåt betraktas motpartens missnöje över ett förhandlingsresultat som en bekräftelse på att ombudsmannen gjort ett bra arbete.

Mer sällan uttrycker den lokala styrelsen uppfattningar som stärker ombudsmannens upplevelse av att ha gjort ett bra arbete.

5. Glädje i arbetet

Kontorister

Socialt umgänge

T ex när man gemensamt sitter ner och äter sin fredagsmacka ("senast då vi bl.a. löste kluriga uppgifter ihop") och fnissar tillsammans, när allt fungerar bra och stämningen mellan medarbetarna på kontoret är glatt, när man upplever att man är behövde och får sitt behov tillgodosett, när alla arbetskamrater är friska och på gott humör, när man kan skratta och ha trevligt ihop för då flyter arbetet.

Resultat och prestation

När man själv upplever att man hinner med och när arbetet "flyter", när man upplever "flyt", när man har mycket att göra men ändå hinner med, när man sitter kvar efter arbetstidens slut och arbetar ikapp och upplever att man blir färdig eller när man klarat något man inte trodde att man kunde.

Arbetsplatsen

När saker och ting på arbetsplatsen blir gjorda, t ex arbetsmiljöfrågor som blir åtgärdade efter hand ("platta bildskärmar", "nya möbler och ventilation på gång").

Ombudsmän

Medlemsrelationer

Att medlemmar fortsätter att se ombudsmannen som en kompis med alla sina för- och nackdelar. Att medlemmarna inte upplever ombudsmannen som en överhet. När ombudsmannen upplever att han gjort ett bra jobb med ackordssedlar så att medlemmen är nöjd. När ombudsmannen träffar medlemmar och är med på fackliga klubbmöten. När medlemmar visar sin uppskattning för något som ombudsmannen gjort eller när medlemmarna visar sitt förtroende för ombudsmannen.

Resultat och prestation

När det i samband med veckoavslut finns en upplevelse av att arbetsveckan varit god eller när förhandlingar kan avslutas.

Socialt umgänge

Upplevelsen av bra arbetskamrater och skratt i arbetsgemenskapen.

Hälsa och personlig utveckling

Att inte uppleva en störning i kroppen och att uppleva att den egna familjen och man själv är frisk samt att ta ytterligare ett steg i den personliga utvecklingen och fortbilda sig.

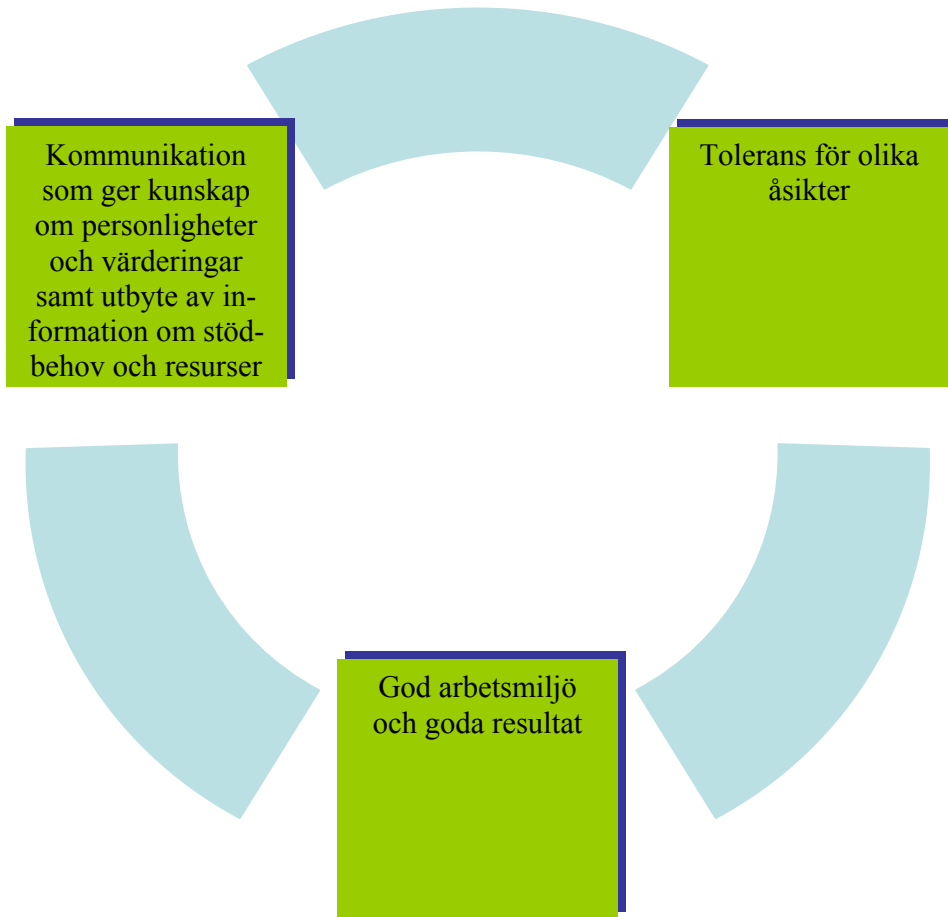
Den grundade teorin för Avdelning B

Med stöd av återkommande begrepp och efterhand ett allt tydligare samband mellan dessa kunde en grundad teori för Avdelning B beskrivas. Teorin innehåller fyra grundfundament som förklarar hur medarbetarnas uppfattningar om den egna arbetsmiljön uppstår.

Grundfundamenten i teorin är:

1. Öppen kommunikation
2. Frihet att välja arbetsmetoder
3. Egalitär arbetsplatskultur (jämlighet eftersträvas)
4. Konsultativt ledarskap

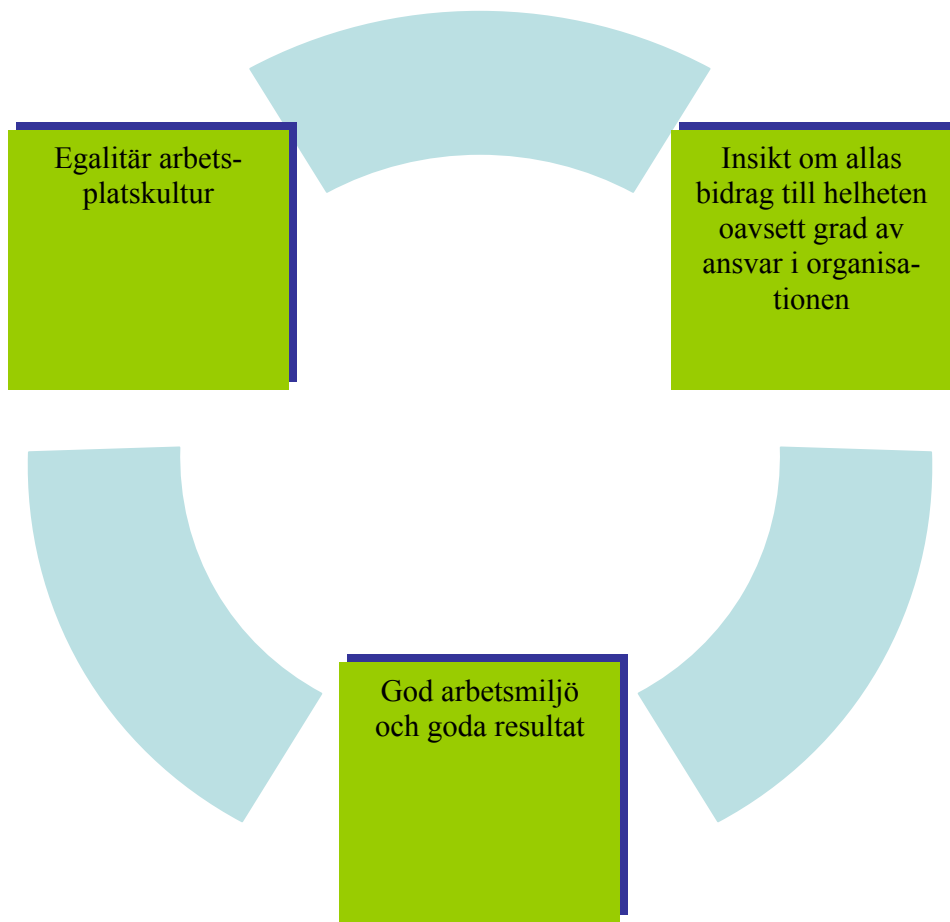
Öppen kommunikation



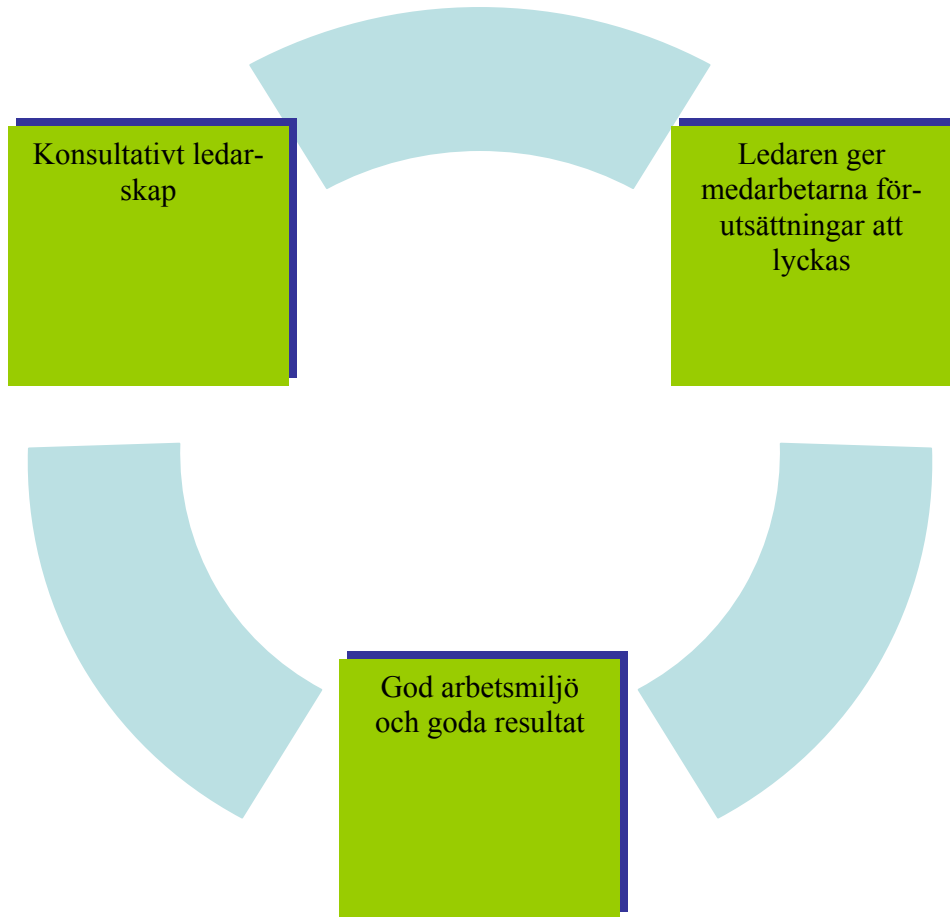
Frihet att välja arbetsmetoder



Egalitär arbetsplatskultur (jämlighet eftersträvas)



Konsultativt ledarskap



Samband enkätundersökningen och Grundad Teori

Enkätundersökningen

Grundad Teori

Socialt klimat	←—————→	Kommunikation som ger kunskap...
Värdebas	←—————→	Tolerans för olika åsikter
Tillfredsställelse med arbetet	←—————→	God arbetsmiljö
Egenkontroll och påverkansmöjlighet	←—————→	Frihet att påverka hur en uppgift...
Värdebas	←—————→	Tolerans för olika kompetensers värde
Värdebas	←—————→	Egalitär arbetsplatskultur
Socialt klimat	←—————→	Insikt om allas bidrag till helheten...
Ledarskap	←—————→	Konsultativt ledarskap
Egenkontroll och påverkansmöjlighet	←—————→	Ledaren ger medarbetarna...

Produktivitetsdata

Grundad Teori

Rapporterade data	←—————→	Goda resultat
-------------------	---------	---------------

Diskussion

Syftet med denna dissertation har varit att undersöka samband mellan arbetsmiljö, hälsa och produktivitet. Min ambition har varit att vidga fältet utöver vad som varit vanligast förekommande; samband mellan arbetsmiljö och hälsa.

Forskningsfrågan

Vilka upplevelser och erfarenheter har ombudsmän och administratörer när det gäller den egna arbetsmiljön och finns det ett samband mellan hälsa och produktivitet? Hur och varför uppstår dessa upplevelser och vilka är effekterna?

Jag valde att studera en facklig organisation därför att den idéburna verksamheten förutsätter ett samhällsengagemang som går utöver att åstadkomma goda ekonomiska resultat i verksamheten.

Till stöd för mitt arbete har jag använt ISR-Modellen (bilaga 2). ISR-Modellen är en positivistisk modell med en huvudriktning. Användandet av modellen underlättar beslut om vad som är angeläget att arbeta med i en viss situation. Modellen är framför allt ett pedagogiskt redskap till stöd för att hantera olika slags upplevsedata och för att etablera samband mellan dessa data och objektiva faktorer i omgivningen.

Jag har genomfört två olika slag av undersökningar:

- En kvantitativ enkätundersökning
- En kvalitativ undersökning (hermeneutisk med utgångspunkt från Grundad Teori)

Undersökningarna har använts sammantaget för att förklara hur produktivitet uppstår i en organisation.

Enkätundersökningens huvudresultat:

1. Ett antal grupper som skiljer sig åt
2. Två kriteriegrupper som är jämförbara (A och B) där jämförelsen beträffande medlemsstatistik har kunnat bekräfta grupp B som mer produktiv.

Tre huvudområden som särskiljer i enkätresultatet:

1. Socialt klimat (graden av öppenhet, gemenskap och samarbete)
2. Värdebas (tolerans för olika åsikter, ledningen arbetar för att alla anställda ska arbeta mot samma mål, klarhet om vem som gör vad i organisationen samt uppfattningen att det lönar att anstränga sig)
3. Organisationstillfredsställelse (hur möten, beslut och arbetsplanering fungerar) och arbetstillfredsställelse (tillfredsställelse över anställningen som sådan). Upplevelse av organisationstillfredsställelse speglar organisationsutvecklingsbehov (behov att utveckla arbetsplanering, information, beslutsfattande mm).

Resultatet säger att det endast är dessa tre huvudområden som särskiljer grupperna A och B och som därför genom denna undersökning kan relateras till produktivitet.

Samtidigt finns det resultat från flera områden som är angelägna och som inte särskiljer: egenkontroll, påverkansmöjligheter, arbetsklimat, ansvar och arbetsbelastning. Det goda hälsotillståndet, som är gott i alla grupper, sammanhänger med dessa områden. En slutsats är att det goda sociala klimatet och en stark värdebas skapar utrymme för lärande och utveckling som i sin tur genererar produktivitet. Fackliga ombudsmän har flera år av erfarenheter från yrkets vardag med sig in i sin organisationsuppgift. Man sätter medlemmarna i första hand. I kombination med ett gott socialt klimat och en stark värdebas på en avdelningsexpedition skapas då ett kollektivt medvetande i gruppen om vad som är mest angeläget. Man gör rätt saker från början, en förutsättning för god produktivitet.

Frågan om organisationstillfredsställelse betraktar jag som en ”hygienfråga”. Om möten, beslut och arbetsplanering mm på den egna arbetsplatsen fungerar skapas förutsättningar för ett utåtriktat fokus. Medlemmar och omvärld kan sättas i främsta rummet och underlag för god produktivitet skapas. Om ”hygienen” är bristfällig blockeras huvuduppgiften av störningar och produktiviteten sjunker.

Det finns anledning att reflektera över om det finns ett samband mellan det faktum att Avdelning B har en genomarbetad kursstatistik och deras väsentligt högre andel av fackliga förtroendevalda i jämförelse med Avdelning A som inte har motsvarande slag av statistik.

Den hermeneutiska undersökningens huvudresultat:

Jag vill fokusera två huvudområden som jag bedömer i större utsträckning är bärare av produktivitet:

1. Öppen kommunikation
2. Egalitär arbetsplatskultur

Reflektionen är att det är dessa två huvudområden som bidrar till det kollektiva medvetandet om vad som är den viktigaste uppgiften och hur den ska lösas. Förutsättningar för produktivitet skapas.

- A. Den öppna kommunikationen ger kunskap om arbetskamraternas personligheter och värderingar på arbetsplatsen. Detta skapar en kultur som bl.a. innebär tolerans för olika åsikter.
- B. Den egalitära arbetsplatskulturen blir synonym med insikten om att alla bidrar till helheten oavsett ansvar i organisationen.

Med stöd av den hermeneutiska undersökningen har jag kunnat genomföra en kvalitativ analys av vad som ligger bakom de signifikanta data jag fick fram i enkätundersökningen. En svaghet i min studie är att jag inte genomfört en hermeneutisk studie i Avdelning A och därför saknar möjligheter till jämförelser för att kunna fastställa att dessa resultat verkligen leder till god produktivitet.

Ytterligare en svaghet i min studie är att den inte har fångat den ideologiska drivkraften hos medlemmarna i undersökningsgruppen. Jag har inte undersökt det fackliga ledarskapet ur ett idébaserat perspektiv. Förvisso finns inom ramen för *värdebas* mycket av det som kan uttryckas som idébaserat men det idébaserade har inte explicit varit i fokus i min undersökning. Naturligtvis finns det ett idébaserat ledarskap med inriktning på att skapa ett kollektivt medvetande om medlemmarnas behov långt utanför den egna avdelningsexpeditionen. Och jag har obearbetat material från Avdelning B beträffande detta att ta tag i. Här finns ämne till en ny viktig studie.

I möten med avdelning B har jag upplevt kommunikation som jag i stor utsträckning kunnat relatera till Antonovskys teorier om begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (KASAM). Att få tala om sig själva i sin arbetssituation, sina behov och önskemål stärker medarbetarnas identiteter och självkänsla. Det stärker också deras känsla av sammanhang (KASAM).

Utifrån Krav-Kontroll-Stödmodellen reflekterar jag över den betydelse som det goda sociala stödet i gruppen har för att stötta medarbetarna att söka efter egna lösningar på sina problem och i vilken utsträckning detta påverkar deras produktivitet. Det är påtagligt att medarbetarna på Avdelning B upplever ett högt beslutsutrymme vilket enligt Krav-Kontroll-Stödmodellen gynnar god hälsa (även AHA-studien, som jag redovisat, bekräftar betydelsen av ett gott socialt stöd för att åstadkomma hälsa och produktivitet).

När det gäller Moxnes forskning om samband organisationskultur och rörelseresultat är det framför allt hans slutsatser om trygghet som jag relaterar till när jag reflekterar över medarbetarna på Avdelning B. Trygghet ger livskvalitet och skapar bra ekonomi.

Konklusioner

Mina metodval har medfört att när jag i mitt forskningsprojekt arbetat kvantitativt har jag i huvudsak fokuserat *task*. När jag arbetat kvalitativt har jag i huvudsak fokuserat *process*. Jag har i det kvalitativa arbetet använt min processkunskap och gestaltteori. I det kvantitativa arbetet har jag i första hand utvecklat teknisk kompetens.

Den kvantitativa studien har i min personliga process blivit bärare av *task* och den kvalitativa av *process*. Som ”gestaltare” har den frustration jag stundtals påtagligt upplevt i mötet mellan dessa båda metoder varit en del av mitt lärande.

Vad skulle jag ha gjort annorlunda? Det har varit ansträngande att integrera de olika metoderna och i det avseendet känner jag mig inte tillfreds. En fullständig integration hade krävt mer av parallellt arbete. Det organisatoriska djupet jag i min inledning talade om förutsätter att man använder båda ögonen samtidigt. Att först titta med det ena för att därefter titta med det andra är inte samma sak som att använda båda ögonen samtidigt. Naturligtvis hade ett organisatoriskt djup kunnat skapas om jag också fokuserat på enbart en metod. Det andra ögat hade kunnat utgöra en reflekterande polaritet. Eventuellt är detta en lärdom beträffande svårigheten att arbeta med *task* och *process* i egenskap av chef och ledare i en organisation. Möjligheten till lärande finns i att reflektera över processen när *task* står på dagordningen och ställa frågor om *task* när *processen* är som påtagligast.

Utan tvekan har tillämpningen av gestaltteorin inneburit ett stöd i genomförandet av den kvalitativa undersökningen. I de momenten har såväl förhållningssättet, psykologin som metoden kommit till användning. Men det är möjligt att vara ”gestaltare” och arbeta kvantitativt. Det förutsätter att siffror, teknik och ambitionen att stå för en objektiv sanning inte ska ta över, utan underordnas ett mer genomarbetat förhållningssätt vilket jag prövat.

I mitt instuderingsarbete har jag mött andra teorier och tagit del av annan forskning som hade kunnat vara gestaltbaserat och som jag redogjort för i denna dissertation. Många av de författare som idag skriver värdefull litteratur inom område uttrycker sig ”gestaltiskt” utan att använda begreppen. Jag reflekterar över om det finns en humanistisk grundteori som vi utgår ifrån oavsett hur vi i slutändan väljer att etikettera den och i så fall hur den formuleras. Ytterligare en slutsats är att implementera gestaltbegreppen i vår forskning i större utsträckning än vi idag gör. Där upplever jag att jag har mer att göra för att utveckla *den processbeskrivande gestaltteorin* till en användbar forskningsteori.

Jag vill avslutningsvis tacka ledning och medarbetare på Svenska Elektrikerförbundet som utan restriktioner och ifrågasättande ställt material och arbetstid till förfogande oavsett vilka frågor jag önskat svar på och när. Stort tack!

Järfälla den 31 januari 2005

Ulf Grundel

Käll- och litteraturförteckning

Abrahamsson K. et al. (2003) **Friskfaktorer i arbetslivet**. Prevent. Stockholm.

Alvesson M. Sköldberg K. (1994) **Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod**. Studentlitteratur. Lund.

Angelöw B. (2002) **Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl fungerande arbetsplats**. Studentlitteratur. Lund.

Antonovsky A. (1991) **Hälsans Mysterium**. Natur och Kultur. Köping

Bateson G. (1998) **Mönstret som förbinder. Eko-cybernetiska texter i urval av Erik Graffman. Med bidrag av Rollo May, Anthony Wilden m fl**. Mareld. Stockholm.

Bjurwill C. (1995) **Fenomenologi**. Studentlitteratur. Lund.

Boscolo L. och Bertrando P. (1998) **Genom tidens lins. Ett nytt perspektiv inom systemisk terapi och konsultation**. Mareld. Smedjebacken.

Bråkenhielm CR. et al. (1994) **Aktuella livsåskådningar. Del 1. Existentialism Marxism**. Nya Doxa. 4: de oförändrade upplagan. Falun.

Buber M (1997) **Jag och Du**. 3: dje oförändrade upplagan. Dualis. Ludvika.

Buber M (2000) **Det mellanmännliga**. 3: dje tryckningen. Dualis. Ludvika.

Csikszentmihalyi M. (2004). **Flow, ledarskap och arbetsglädje**. Natur och Kultur. Stockholm.

Ejvegård R. (2003) **Vetenskaplig metod**. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Fromm E. (1990) **Flykten från friheten**. Natur och Kultur. Stockholm.

Gaffney S. Minnesanteckningar från föreläsning **Gestalt i organisation – bakgrund, teori och praktik** den 11 och 12 februari, 2000.

Gustafson et al. **Minskad stress hos sju av tio med samtalsgrupper på jobbet**. DN Debatt den 17 januari, 2005.

Hane M. och Wennberg B-Å. (2002) **Frågeformulärens kris. Varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet**. Abonnemangsrapport 93. Samarbetsdynamik. Degerfors.

Hartman J. (2001) **Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund**. Studentlitteratur. Lund.

Hostrup H. (2002) **Gestaltterapi. En introduktion till grundbegreppen**. Mareld. Stockholm.

Jensen I. (2004) Slutrapport: Del 1. **Arbete och hälsa inom verkstadsindustrin. AHA-projektet**. Sektionen för Personskadeprevention. Institutionen för klinisk neurovetenskap. Karolinska Institutet. Stockholm.

Johnsson J. et al. (2003) **Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet**. Ekerlids förlag. Stockholm.

Karlsson J.G. (1996). **”Är det värt det?” – om redaktionella chefers villkor**. Vitaeteket. Stockholm.

Katz D, Kahn R.L. och Adams J.S. (1980) **The Study of Organizations**. First Edition. Jossey-Bass Inc. California.

Koskinen L. (1994) **Søren Kierkegaard och existentialismen – om tiden, varat och evigeten**. Nya Doxa. Falun.

Lindell J. (1982). **Mätning av upplevelser i arbetsmiljön. Om kartläggning av psykosocial arbetsmiljö.** Management Media. Norsborg.

Malmström S. et al. (1991) **Bonnier Lexikons Ordbok.** Bonnier förlag. Femte upplagan. Stockholm.

Mannerstråle I. (Red.) (1995) **Gestaltterapi på svenska.** Wahlström & Widstrand. Kristianstad.

Morgan G. (1999) **Organisationsmetaforer.** Studentlitteratur. Lund.

Moxnes P. (1997) **Psykologi och ekonomi. Hur organisationskulturen påverkar rörelse-resultatet.** Rabén Prisma. Stockholm.

Nerell G. & Sandberg CG. (1994) **Ledarskap & Arbetsorganisation – för hälsa, kvalitet och effektivitet.** 3: dje tryckningen maj 2003. Prevent. Stockholm.

Nevis E. (1987). **Organizational Consulting. A Gestalt Approach.** Gestalt Institute of Cleveland Press.

Norberg L. (1986). **Känn dig själv som ledare.** Första upplagan, nionde tryckningen 1999. Timbro/Affärsledaren. Stockholm.

Olsson E. (1998) **På spaning efter gruppens själ. Gruppen i teori och praktik.** Studentlitteratur. Lund

Pennebaker J.W. (1990) **Opening Up. The Healing Power of Expressing Emotions.** The Guilford Press. New York. London.

Riksförsäkringsverket. (2003) **Psykosocial arbetsmiljö & långvarig sjukskrivning.** RFV analyserar 2003:3.

Riksförsäkringsverket (2004) **Bilaga till Pressmeddelande. Fortsatt minskning av ohälsotalen.** 2004-12-21

Starrin B. et al. (1991) **Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorierutveckling på empirisk grund.** Studentlitteratur. Lund.

Svedberg L. (1997) **Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap.** Studentlitteratur. Lund.

Theorell T. (Red.) (2003) **Psykosocial miljö och stress.** Studentlitteratur. Lund.

Thorfinn A (2002) **Ledarskap och Hälsa. En studie över ledarskapets betydelse för långtidsfriska och långtidssjuka i Habo kommun.** Arbetslivsinstitutet. Stockholm

Thurén T. (2002) **Vetenskapsteori för nybörjare.** Liber. Stockholm.

Tunström G. (1987) **Tjuven.** Bonnier Pocket. England.

Widlund I. (Red.) (1995) **Den analytiska gruppen. Gruppanalys i teori och praktik.** Natur och Kultur. Borås.

Wikman A (1999) **Mätmetoder för lokala karläggningar – metoddatabas med frågor om psykosocial miljö och arbetsorganisation.** Arbetslivsrapport 1999:1. ISSN 1401 – 2928. Arbetslivsinstitutet. Stockholm.

Övriga källor

Svenska Dagbladet. (1 oktober 1991) **Ledarskapets värde.** Artikel
Intern löne- och medlemsstatistik från Svenska Elektrikerförbundet.

Bilaga 1

Elektrikerförbundet – Avdelningar

Till

dig som är anställd på någon av Elektrikerförbundets avdelningar.

Det övergripande syftet med undersökningen är att öka kunskapen om villkoren att vara anställd och verksam på någon av Elektrikerförbundets avdelningar. Hur upplever ombudsmän, kontorister och övriga anställda sin situation, sina förutsättningar och villkor för att arbeta och fungera?

Så här kommer vi att använda dina svar:

Alla svar sammanställs i statistikform. Diagram och kommentarer kommer att redovisas i rapportform under april månad. Rapporten kommer att vara öppen för organisationens medarbetare och anställda. Det betyder att du kommer att få ta del av resultatet och vara delaktig i åtgärdsarbetet med anledning av detta.

Alla svar kommer att behandlas konfidentiellt av mig som konsult. Inga individuella svar kommer att redovisas utan endast gruppvisa svar sammanställs. Jag vill betona mitt ansvar för att ingen kommer att identifiera vem som svarat vad på någon fråga.

Fyll i frågeformuläret så här:

Jag vill veta vad du tycker om arbetssituationen, arbetsmiljön, ledningsfrågor, organisation och jämställdhet. Besvara frågorna och ge dina synpunkter så ärligt och noggrant som möjligt. Det finns naturligtvis inga rätta eller felaktiga svar. Fundera inte för länge när du besvarar frågorna utan markera det alternativ som du känner stämmer bäst för dig.

Om du inte vill eller kan besvara någon eller några frågor så skriv dina kommentarer i slutet under fråga 48 ”ev övriga synpunkter”. Observera dock att de första åtta frågorna är obligatoriska för att den statistiska bearbetningen ska vara möjlig.

I fråga 4 har vi ställt frågan om vid vilken avdelning du är anställd. Avdelningar med få eller färre anställda har vi grupperat. Skälet till detta är att du ska kunna känna dig trygg när det gäller din anonymitet.

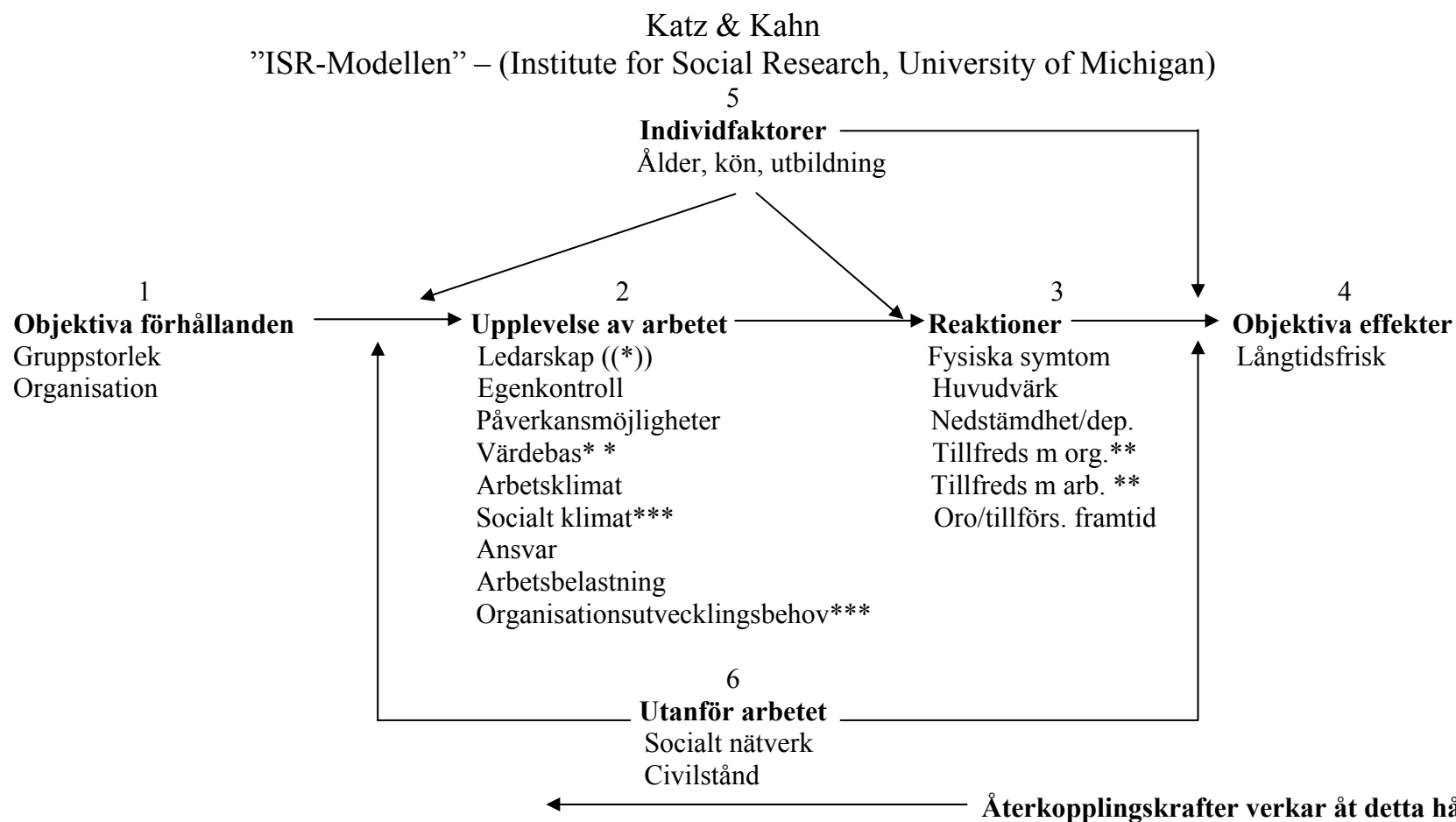
Besvara frågorna i lugn och ro så snart som möjligt, dock absolut senast den 26 mars 2004.
Jag vill ha ditt ifyllda formulär så snart som möjligt, tack!

Om du behöver hjälp eller har frågor:

Om du tycker att något är oklart eller har allmänna frågor kring frågeformuläret är du välkommen att ringa till mig Ulf Grundel 08/583 558 81 eller 070/482 73 13. Du kan också e-posta på adress: ulf.grundel@telia.com

Tack för hjälpen!

Bilaga 2 – ISR-Modellen



1 och 4 avser ”objektiva förhållanden”, sådana som faktiskt kan konstateras. 2 (psykologisk omgivning) och 3 avser upplevelsemätningens område – attityder till arbetet, klimat och kultur. 2 och 3 är modifikationsfaktorer mellan 1 och 4. 2, 3 och 4 går att mäta och är, med hjälp av faktoranalys, i textredovisning indexerade variabler från enkätresultatet. 5 och 6 är delar som spelar stor roll i olika sammanhang som modifierar faktorer mellan samtliga delar i modellen. 5 och 6 påverkar således helheten i sammanhanget. I systemet finns feedback – ständigt från höger – som en av de viktigaste krafterna för påverkan av processerna. * markerar grad av signifikans.

Bilaga 3 - Faktoranalys

Tabellerna redovisar faktorladdningar i tre komponenter (med komponent menas en sammanfattning av det bakomliggande gemensamma innehållet). Med stöd av tabellen går det att fastställa en miniminivå när det gäller samband mellan frågorna (Q).

Tabell 1

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Q9	,093	,850	,228
Q10	,257	,696	,194
Q11	,010	,769	,211
Q12	,240	,465	,539
Q13	-,059	,264	,579
Q14	,235	,594	,538
Q15_1	,728	,309	,244
Q15_2	,877	,225	,034
Q15_3	,856	,209	-,012
Q15_4	,641	,317	,224
Q15_5	,828	,130	,307
Q16_1	,324	,279	,563
Q16_2	,462	,123	,627
Q16_3	,704	-,148	,319
Q16_4	,272	,088	,745
Q17	,775	,145	,315
Q34	,428	,674	,045

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabell 2

Component Matrix(a)

	Component
	1
Q18	,842
Q19	,724
Q20	,792
Q21	,789
Q22	,775

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tabell 3

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
Q25	,836	-,107
Q26	,618	,311
Q27	,763	-,022
Q28	,510	,411
Q29	,765	,289
Q30	,101	,641
Q31	-,013	-,791

Tabell 4

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Q33	,031	,010	,974
Q35	,005	,927	,006
Q36_1	,733	-,062	,195
Q36_2	,649	-,229	,234
Q36_3	,691	,035	,023
Q36_4	,798	-,013	-,010
Q36_5	,799	-,044	,041
Q36_6	,814	,227	-,025
Q36_7	,765	,242	-,007
Q36_8	,750	-,182	-,121

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 4 iterations.

Redovisade index

Frågorna 15. 1 – 15.5 samt fråga 17 bildar ett index som jag benämner *ledarskap*. Lägsta faktorladdning är 0.641 och högsta är 0.877 (Component 1).

Frågorna 9 – 12 samt 14 bildar ett index som jag benämner *egenkontroll*. Lägsta värde är 0.465 (på gränsen) och högsta är 0.850 (Component 2).

Med *påverkansmöjligheter* – fråga 34 – menas en sammanfattande bedömning av hur medarbetaren uppfattar graden av inflytande på beslut som gäller det egna arbetet och de egna arbetsförhållandena. Frågan utgör en egen dimension.

Frågorna 16.1 – 16.4, bildar ett index som jag benämner som *värdebas*. Fråga 16.3 ligger lågt – 0.319. Övriga ligger mellan 0.563 och 0.745 (Component 3).

Frågorna 18 – 20 bildar ett index som jag benämner som *arbetsklimat*. Lägsta värde 0.724 och högsta 0.842 (Component 1).

Frågorna 21 och 22 bildar ett index som jag benämner som *socialt klimat*. Värdena är 0.775 och 0.789 (Component 1).

Fråga 33 – *ansvar* – utgör en egen dimension.

Fråga 13, *arbetsbelastning* utgör en egen dimension.

Fråga 36.1 – 36.8 bildar ett index som jag benämner som *organisationsutvecklingsbehov*. Lägsta värde 0.649 och högsta 0.814 (Component 1).

Frågorna 25 – 27 samt 29 bildar ett index som jag benämner som *fysiska symptom*. Lägsta värde är 0.618 och högsta 0.836 (Component 1).

Endast en fråga, fråga 28, som mäter upplevelsen av *huvudvärk eller migrän*. Detta gör det svårt att bedöma reliabiliteten.

Endast en fråga, fråga 30, som mäter upplevelsen av *nedstämdhet*. Detta gör det svårt att bedöma reliabiliteten.

Fråga 32, tillfredsställelse över *arbetsorganisationen*, utgör en egen dimension.

Fråga 37, *arbetstillfredsställelse*, utgör en egen dimension.

Fråga 35, *tillförsikt eller oro* inför framtiden, utgör en egen dimension.

Fråga 31, *långtidsfrisk* (0 sjukfrånvarodagar de senaste två åren), utgör en egen dimension.

Bilaga 4

Frågeställningar som bearbetades i steg 2 och 3 - den hermeneutiska undersökningen

1. Formulera med egna ord uppgiften för avdelning 2 – vilken uppgift har Svenska Elektrikerförbundets avdelning 2?
2. Formulera med egna ord målen för avdelning 2 – vad ska Svenska Elektrikerförbundets avdelning 2 åstadkomma för resultat?
3. Hur får du veta att avdelning 2 gör ett bra arbete?
4. Vilka är dina fem viktigaste arbetsuppgifter?
5. Vilka krav ställs på dig i ditt arbete?
6. Vad ska du åstadkomma för resultat?
7. Hur vet du att du har gjort ett bra arbete?
8. När fick du uppskattning senast? Av vem?
9. När fick du kritik senast? Av vem?
10. Vad gör dig mest nöjd och glad i ditt arbete? När inträffade det senast?
11. Vilka tankar har arbetet med att besvara dessa frågor väckt hos dig?

Mellan steg 3 och 4 gjordes ett urval av material inför den fortsatta bearbetningen. Detta urval bestod av frågorna 7, 8, 9 och 10.