Hur skapas bra arbetsförhållanden?

En studie av strategier hos chefer och anställda

Kerstin Waldenström och Annika Härenstam

Rapport från Arbets- och miljömedicin • 2006:5

Centrum för folkhälsa

Stockholms läns landsting

Hur skapas bra arbetsförhållanden? – En studie av strategier hos chefer och anställda

Kerstin Waldenström och Annika Härenstam

Arbets- och miljömedicin • Norrbacka • 171 76 Stockholm
tel 08–737 37 00 • fax 08–33 43 33 • amm@sll.se
Rapporten finns även på vår webbplats, www.folkhalsoguiden.se

ISSN: 1651-0321

Stockholms läns landsting

Förord

Vi vet en hel del om vad som kännetecknar bra och dåliga arbetsförhållanden, men vi vet mindre om vilka faktorer som skapar dessa förhållanden.

Den här rapporten bygger på en studie som är en uppföljning av MOA-projektet som studerade moderna arbets- och angränsande livsvillkor för kvinnor och män under slutet av 90-talet. Arton studiepersoner och deras organisationer undersöktes ungefär sex år efter basstudien. Syftet är att identifiera vilka faktorer hos organisationen och vilka strategier hos chefer och anställda som bidrar till att skapa bra eller dåliga arbetsförhållanden. I den här rapporten redogörs främst för de strategier som bidrar till att skapa bra arbetsförhållanden. Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap (FAS) är finansiär.

Studien är genomförd av Kerstin Waldenström och Annika Härenstam. Kerstin är beteendevetare och doktorand, anställd på Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa i Stockholms läns landsting. Annika är psykolog och professor vid Arbetslivsinstitutet. Båda författarna är knutna till avdelningen för Yrkesmedicin på Institutionen för folkhälsovetenskap vid Karolinska Institutet.

Rapporten vänder sig till den som vill undersöka och förbättra arbetsförhållandena i olika typer av organisationer.

Carola Lidén, avdelningschef

Arbets- och miljömedicin
Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting

Stockholm i oktober 2006

Innehåll

FÖRORD ... 3

SAMMANFATTNING ... 7

INLEDNING ... 9
- Handlingsteoretisk utgångspunkt ... 9
- Modell över hur individens arbetsförhållanden skapas ... 9
- Syfte och frågeställning ... 10

METOD ... 11
- Externt perspektiv ... 11
- Bra eller dåliga arbetsförhållanden ... 11
- Intervjuer med de anställda ... 12
- Urval för fördjupad analys ... 12
- Modell för hur individens arbetsförhållanden skapas ... 12
- Kvalitativ analys ... 13

RESULTAT ... 14
- Arbetsuppdraget ... 14
- Individuella förhållanden ... 14
- Organisatoriska förhållanden ... 14
- Ledningens handlingsstrategi ... 15
- Individuella handlingsstrategier ... 17
- Faktorer som bidrar till att skapa bra respektive dåliga arbetsförhållanden ... 18

DISKUSSION ... 19
- Modell för hur bra arbetsförhållanden skapas… ... 19
- Förbättringsunderlag för arbetsplatser ... 20

LITTERATURREFERENSER ... 22

Sammanfattning

Vi vet vad som kännetecknar bra och dåliga arbetsförhållanden, men vi vet mindre om vilka faktorer som skapar dessa förhållanden. Studien syftar därför till att identifiera processer som skapar bra eller dåliga arbetsförhållanden med avseende på de anställdas inflytande, hinder, tidspress, tidsbundenhet och mentala krav. I den här rapporten redogör vi främst för de faktorer som bidrar till att skapa bra arbetsförhållanden.

Arton anställda och deras respektive arbetsplatser studerades vid två tillfällen med sex års mellanrum. All information samlades in genom intervjuer och observationer. I studien undersökte vi individernas arbetssituation och förhållanden och strategier inom organisationen och hos individen. I möjligaste mån har vi bortsett från retorik och värdeomdömen som förekom på arbetsplatsen. Vi studerade alltså vad som verkligen skedde i praktiken, inte vad man ville skulle ske.

Nio arbetsplatser valdes ut för en fördjupad analys. På fyra av dessa arbetsplatser hade man under studieperioden skapat bra arbetsförhållanden. Dessa jämfördes med fem arbetsplatser där arbetsförhållandena försämrats under perioden. Den kvalitativa analysen visade exempel på både bra och dåliga arbetsförhållanden hos de organisationer som hade genomgått organisationsförändringar och effektiviseringar av verksamheten. Skillnaden var att arbetsplatser med goda förhållanden oftare hade en formell ledningsstruktur medan organisationer med dåliga arbetsförhållanden hade en semiformell ledningsstruktur.

Samtliga av de yrkeskategorier och organisationer som dominerades av kvinnor återfanns bland arbetsplatser där arbetsförhållandena försämrats. Resultaten visar också att ledningens och de anställdas handlingsstrategier hade betydelse för arbetsförhållandena. På arbetsplatser som hade fått en bra arbetssituation hade ledningen och de anställda en samstämmig bild av målen för verksamheten och vad som ingick i arbetsuppdraget. Ledningen hade en aktiv strategi genom dialog med de anställda, högre ledningsnivåer och andra aktörer, som kunder och samarbetspartners. Cheferna bidrog på så sätt till att skapa genomförbara lösningar på problem i konkreta arbetsuppgifter, prioriteringar och funktionella rutiner. Detta skapade i sin tur en beredskap för förändrade krav och resurser. En viktig handlingsstrategi bland de anställda med goda arbetsförhållanden var förmågan att avgränsa sitt arbete, till exempel genom att använda sig av kollektiva strategier som ett instrumentellt stöd i arbetet.

Rapporten kan användas som underlag för kartläggningar av psykosociala och organisatoriska förhållanden, vid intervention eller vid utvärderingar av förändringsarbete i organisationer.

De faktorer som tycks ha betydelse för hur bra respektive dåliga arbetsförhållanden skapas kan sammanställa enligt nedan.

Bra arbetsförhållanden

- Chefen deltar i diskussioner med de anställda och lösning av konkreta problem
- Individanpassad arbetsfördelning
- Tydlig ansvarsfördelning
- Formell beslutsstruktur
- Offensiv och långsiktig strategi för problemlösning
- Kollektivt ansvar för helheten, vilket innebär att man hjälps åt vid arbetstoppar
- Ekonomin är viktig men att hålla budget är inte det enda målet för verksamheten, även verksamhetens kvalitet beaktas
- Resultatmätning används för att åstadkomma balans mellan mål och medel

Dåliga arbetsförhållanden

- Decentraliserad problemlösning, till exempel att personaladministration och beslut om hur ekonomiska problem ska lösas skjuts neråt i organisationen
- En diffus uppfattning om kollektivt ansvar – som lätt blir ingens ansvar
- Semiformell struktur med gruppledare eller samordnare som har ansvar men inga befogenheter
- Kortsiktig passiv strategi för problemlösning, ”ad-hoc-lösningar” istället för att bryta mönster
- Ekonomi som enda mål för verksamheten: ”En budget i balans...”

INLEDNING

Omfattande forskning inom arbetshälsoområdet under de senaste decennierna har gett oss en bra bild av vad som karaktäriserar en arbetssituation som bidrar till hälsa eller ohälsa (Levi m fl, 2000). Vi har stor kunskap om arbetsrelaterade riskfaktorer för ohälsa medan vi vet mindre om hälsans bestämningsfaktorer. Det finns heller inte så mycket forskning om hur bra och dåliga arbetsförhållanden skapas. Bedömningen av arbetsförhållanden kan göras av arbetstagaren själv eller en extern person. I den här studien har forskarna klassificerat arbetsförhållandena.

De flesta kan enas om att villkoren i arbetslivet har förändrats mycket de senaste decennierna. Organisationsförändringar påverkar olika delar av arbetsmarknaden på olika sätt (Härenstam, 2005). I några delar av arbetslivet tycks arbetet bli mer reglerat (Giertz, 1999). I andra delar tycks arbetet istället bli mindre detaljstyrt och mer målstyrt (Sandberg & Targama, 1998). I det senare fallet är det i ökad utsträckning individens förståelse av sitt arbetsuppdrag som har betydelse för vad arbetet kommer att innefatta. Man bör därför alltså inte enbart studera de enskilda arbetsuppgifterna utan också studera och klargöra hur individen själv formulerar sina arbetsuppgifter i förhållande till arbetsgivarens syn på arbetsuppdraget.

Handlingsteoretisk utgångspunkt

Studien har en handlingsteoretisk utgångspunkt (Frese & Zapf, 1994; Aronsson & Berglind, 1990). Ett sådant synsätt innebär att ens handlingar beror både på vad man vill åstadkomma och på de möjligheter som finns. Om man ska förstå människors handlingar i arbetslivet, bör man alltså studera både målen och de handlingsstrategier som används för att nå målet.

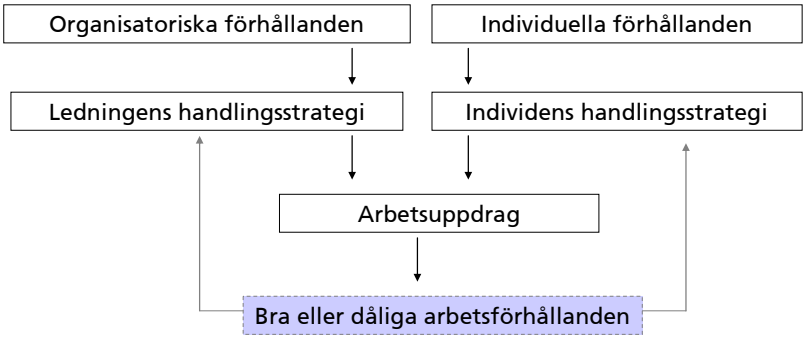
Den givna arbetsuppgiften är utgångspunkt för vad den anställda utför på arbetsplatsen. Arbetsuppgiften är på så sätt gränssnittet mellan individen och organisationen. Genom en omdefinieringsprocess formar individen sin arbetsuppgift. Det innebär att uppgifter som ges till den anställde måste förstås av individen, som tolkar uppgiften utifrån sina erfarenheter, sitt yrkeskunnande och sina traditioner. Hur arbetsuppgiften tolkas beror på hur tydligt den är formulerad av arbetsgivaren och på den anställdes förväntningar och värderingar. Det är meningsfullt att skilja mellan hur en arbetsuppgift definieras av arbetsgivaren och hur den sedan uppfattas och utförs. De anställda utvecklar sina egna mål både när de skapar arbetsuppgifter och när de utför arbetsuppgifter som formulerats av andra. På samma sätt tolkar chefer på olika nivåer de organisatoriska förutsättningarna. Dessa tolkningar och strävanden utgör grunden för ledningens handlingsstrategier. Strategierna motsvarar i sin tur de faktiska handlingsalternativ som ledningen väljer för att handskas med de organisatoriska förutsättningarna. De återspeglar det faktiska handlandet snarare än det som sägs.

Modell över hur individens arbetsförhållanden skapas

För att beskriva det komplexa mönster av processer på arbetsplatsen som ligger till grund för om arbetsförhållandena blir bra eller dåliga, har författarna tagit fram en tankemodell över hur individens arbetssituation skapas som analysen i den här studien utgår från (figur 1). Utgångspunkten är att arbetsförhållanden beror både på organisatoriska och individuella förhållanden. Ett annat antagande är att både anställda och ledning handlar utifrån sina mål och på så sätt har sina specifika

handlingsstrategier som går att särskilja från de organisatoriska förhållandena. Analyserna syftar till att studera hur individer och organisationen samverkar. Enligt ett handlingsteoretiskt tankesätt separeras individers handlingsstrategier från individuella och organisatoriska förhållanden för att synliggöra hur handlingsutrymmet inom de givna ramarna används för att skapa bra eller dåliga arbetsförhållanden. Figurens delar är utförligare beskrivna i metodavsnittet.

Figur 1. Modell över hur individens arbetssituation skapas



Syfte och frågeställning

Syftet är att studera hur organisationen och individen tillsammans skapar en arbetssituation som riskerar de anställdas hälsa, samt vilka processer som genererar hållbara arbetssituationer. Frågeställningen är vilka förhållanden och strategier på arbetsplatsen som skapar bra och dåliga arbetsförhållanden.

METOD

Studien är en uppföljning av MOA-projektet (Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män under 90-talet) som visade att samspelet mellan individen och det organisatoriska sammanhanget har stor betydelse (Härenstam m.fl., 2004a). Ur MOA-projektets studiegrupp på 203 personer gjordes ett urval av 18 studiepersoner som efter sex år arbetade kvar i samma organisationer. Urvalet avspeglar män och kvinnor i olika typer av arbeten, på olika kvalifikationsnivåer och i olika typer av verksamheter och organisationer, både privata och offentliga (Härenstam m.fl., 1999d). Datainsamling har skett vid två tillfällen, mellan 1996 och 1997, respektive 2002 och 2003.

Externt perspektiv

Studien har ett externt perspektiv, vilket innebär att metoden för att studera förhållanden och strategier i organisationen och hos individen i möjligaste mån bortser från värdeomdömen. Det sker genom en intervjuteknik med följdfrågor om konkretisering och exemplifiering av de områden som avhandlades under intervjuerna. Det är alltså forskarens bedömning av förhållanden och strategier som presenteras, resultaten bygger inte på enskilda individers upplevelser.

Bra eller dåliga arbetsförhållanden

För att fastställa om arbetsförhållandena var bra eller dåliga genomfördes både vid basstudien och vid uppföljningsstudien en arbetsinnehållsanalys (ARIA)1 av varje individs arbetssituation. Både arbetsuppgifterna och de hinder och förutsättningar som fanns för att utföra dem studerades. Metoden syftar till att beskriva varje individs arbete så fritt som möjligt från de egna värderingarna. Följande områden bedömdes: Två typer av *obalans i mentala krav* definierades. Dels alltför låga mentala krav, vilket motsvarade ett monotont arbetsinnehåll, och dels alltför höga krav i kombination med små möjligheter till mental återhämtning. *Organisatoriska hinder* i form av oklara arbetsuppgifter, brist på resurser av olika slag och brist på instrumentellt stöd från arbetskamrater och arbetsledare, eller faktorer utanför organisationen som kan vara ett hinder i arbetet undersöktes. *Tidspress och tidsbundenhet* och *möjligheter till inflytande* över arbetets innehåll, det vill säga vad som ingår i arbetet och hur arbetet utförs bedömdes. De studerade aspekterna har koppling till hälsa och personlig utveckling (se exempelvis Landsbergis m.fl. 2000; Kompier, 2003).

- *Bra* arbetsförhållanden innebär i den här studien att det var balans i de mentala kraven, att det inte fanns organisatoriska hinder, tidspress eller tidsbundenhet, samt att de anställda hade möjlighet till inflytande. Det skulle dessutom ha skett en förbättring i minst en av dessa aspekter under studieperioden.

[1] En manual finns att beställa på www.folkhalsoguiden.se

- *Dåliga* arbetsförhållanden innebär att arbetet är dåligt i minst två av dessa aspekter samt att det skett en försämring i minst ett avseende under studieperioden.

På varje arbetsplats gjordes en organisationsbeskrivning i samband med basstudien. Då intervjuades cheferna (oftast linjechefer) om arbetsplatsens relation till omvärlden, formella strukturer, produktionsprocesser, personalens storlek och sammansättning, styrsystem, verksamhetsmål och resurser (Härenstam m.fl., 2004a; Härenstam, m fl., 2004b). Vid uppföljningen sex år senare ombads ledningen beskriva vilka förändringar som skett i dessa avseenden, vilka konsekvenser det fått för de anställda och vilka handlingsstrategier ledningen använt för att hantera krav och förändrade förutsättningar.

Intervjuer med de anställda

För att undersöka hur arbetssituationen formas, ställdes frågor om hur den anställda uppfattade mål och handlingsutrymme. Avsikten var att klargöra hur arbetsuppgifterna formuleras av individen och hur denna formulering kan relateras till arbetsgivarens mål. Intervjuer med de anställda vid uppföljningsstudien innehöll följande öppna frågor:

- Vilken är din uppgift på den här arbetsplatsen?
- Hur kommer det sig att du gör vad du gör?
- Hur tänker du om varför och hur arbetsuppgifter ska utföras och vilken relation har dessa tankar till andras (arbetsgivare, närmaste chef, kollegor, tredje part) syn på detta?
- Kan du själv välja vad du ska göra?
- Finns arbetsuppgifter som inte borde ingå i arbetsåtagandet, eller som borde ingå trots att de inte gör det?
- På vilket sätt styr resurser i form av tid, pengar och kunskap?
- Finns det formella mål som skiljer sig från de mål som i praktiken styr vad du gör?
- Finns det något i ditt övriga liv som påverkar din syn på ditt arbete?

Urval för fördjupad analys

För att öka möjligheterna att finna särskiljande mönster mellan bra och dåliga arbetsförhållanden gjordes en fördjupad analys på några av arbetsplatserna, som enligt arbetsanalyserna tydligt skiljde sig åt med avseende på de psykosociala arbetsförhållanden och hur de hade förändrats. Fem arbetsplatser, som vid uppföljningen hade en dålig arbetssituation och som haft en negativ utveckling sedan basstudien, jämfördes med fyra arbetsplatser som haft en positiv utveckling sedan basstudien och hade en bra arbetssituation vid uppföljningen. Fortsättningsvis benämns de olika arbetsplatserna med termerna ”bra” respektive ”dålig”. Det är förstås en förenkling av både resultaten och verkligheten. Snarare skulle arbetsplatserna beskrivas som hållbara respektive ohållbara i fråga om arbetsförhållanden.

Modell för hur individens arbetsförhållanden skapas

De faktorer som vi har studerat kategoriserades enligt figur 1 och kan närmare beskrivas på följande sätt. Vi studerar orsaker till *bra eller dåliga arbetsförhållanden* utifrån ett externt perspektiv och gör bedömningarna med hjälp av en ARIA arbetsinnehållsanalys (Waldenström, 2006). *Arbetsuppdraget* kan likställas med den formella positionen i organisationen, med befattningen eller yrket och de

arbetsuppgifter som ingår. *Individens handlingsstrategier* beskriver hur individen handskas med sin egen och den omgivande situationen utifrån engagemang, ansvarstagande och lojalitet. Individer kan också använda sina handlingsmöjligheter kollektivt och skapa *kollektiva strategier*, som beskriver hur individer tillsammans handskas med situationen. Med *individuella förhållanden* menas faktorer som kan spela roll för hur arbetsåtagandet formas, till exempel individens kön, ålder, anställningstid, utbildningsnivå och familjesituation. *Ledningens handlingsstrategi* beskriver hur arbetsplatsens ledning handskas med de organisatoriska förutsättningarna vilket omfattar arbetsdelning, ansvar, styrning och syn på medarbetare och kompetensutveckling. *Organisatoriska förhållanden* avser bland annat ägarförhållanden, maktstrukturer, verksamhetens inriktning, mål och storlek, personalstruktur, resurstillgång, besparingskrav eller effektivisering, prestationsmätningar och arbetets organisering.

Av pilarna i figur 1 framgår att arbetssituationen i sin tur kan påverka både individens och organisationens strategier, men även hur arbetsuppdraget utformas, till exempel vilka arbetsuppgifter som ska ingå i befattningen. Det som utmärker studien, förutom att den baseras på intervjuer med både anställda och ledning, är att den inte enbart bygger på de intervjuades upplevelser och värderingar av situationen utan på faktiska handlingar och handlingskonsekvenser. Det vill säga på det man gör, snarare än det man säger att man ska göra.

Kvalitativ analys

Studien är en kvalitativ fallstudie. Som beskrivits ovan gjordes den fördjupade analysen på fem arbetsplatser med dåliga arbetsförhållanden och fyra med bra förhållanden. För varje fall fanns information från intervjuer med både chef och anställd från två tidpunkter, basstudien respektive uppföljningsstudien. Den metod för parallella fallstudier som användes var inspirerad av ”The pragmatic case study method” (Fishman, 1999). Metoden innebär att forskaren utgår från en explicit teoretisk modell (figur 1) som fungerar som en vägledning genom datamaterialet snarare än som en teori som ska testas. I ett första steg identifierades över 60 faktorer som kategoriserades som organisatoriska eller individuella förhållanden respektive ledningens eller anställdas handlingsstrategier. I nästa steg bedömdes om de olika faktorerna förekom i det enskilda fallet. Bedömningarna sammanställdes i tabeller 2. I steg tre användes bedömningarna för att söka skillnader och likheter mellan de bra och dåliga fallen. De faktorer som identifierades är markerade med kursiv stil i resultatredovisningen nedan.

[2] Tabellerna kan erhållas av författarna.

RESULTAT

Resultaten redovisas utifrån den teoretiska modellen (figur 1). I den här rapporten beskrivs främst faktorer som bidrar till bra arbetsförhållanden, men också de som bidrar till dåliga och de som inte tycks ha så stor betydelse för arbetsförhållandena blir. Vi använder citat från chefer och anställda för att illustrera och ge exempel på bra arbetsförhållanden.

Arbetsuppdraget

Den grupp som hade bra arbetsförhållanden bestod av *en fältservicetekniker, en åklagare, en datakonsult och en produktions-/systemtekniker*. Gruppen som hade en dålig arbetssituation bestod av *en sjukhuskurator, en enhetschef inom äldreomsorgen, ett stormarknadsbiträde, en montör med samordningsansvar, och en åklagare.*

I båda grupperna fanns personer som hade fått nya arbetsuppgifter, personer som hade en osäker anställning och personer som hade arbetsledningsansvar. I gruppen med bra arbetsförhållanden fanns både människo- ting- och symbolyrken, det vill säga arbete med människor, materiella ting eller symboler som text och siffror, och yrken med olika kvalifikationsnivåer representerade. Flera av fallen med dåliga arbetsförhållanden hade kvalificerade arbetsuppgifter, arbetade med människor på arbetsplatser där de flesta anställda var kvinnor.

Vi undersökte om det var klart för den anställde vad som ingick i arbetsuppdraget. På de dåliga arbetsplatserna fanns ett glapp mellan de anställdas mål med arbetet och organisationens formella mål.

Individuella förhållanden

Studiepersonernas familjesituation, deras utbildningsnivå och anställningstid skilde sig inte märkbart åt mellan grupperna. I gruppen med bra arbetsförhållanden var tre av fyra män, gruppen med dåliga förhållanden bestod enbart av kvinnor. De intervjuade cheferna var i båda de studerade grupperna oftast män, men några var kvinnliga chefer på mellannivå.

Organisatoriska förhållanden

Samtliga studiepersoner arbetade i *organisationer som hade genomgått förändringar*. Så gott som alla arbetsplatser hade under studieperioden *ökat eller effektiviserat produktionen*. Här fanns alltså ingen skillnad mellan bra och dåliga arbetsförhållanden. *Offentliga och privata organisationer* liksom olika *verksamhetsinriktningar* fanns också representerade i båda grupperna. De flesta av arbetsplatserna ingick i en större organisation vars beslut påverkade verksamheten på arbetsplatsen. Arbetsplatsens storlek skiljde sig inte heller mellan grupperna. I båda grupperna av arbetsplatser fanns *besparingskrav* för verksamheten och för alla studiepersoner var det i huvudsak *kvantitativa mål* som styrde verksamheten, främst med avseende på tid. Kvantifierbara mått för huvudverksamheten, till exempel tid från order till leverans, från registrering av ärende till slutförd handläggning eller från felanmälan till det att felet blivit åtgärdat, fanns också i båda grupperna. *Mätningar* av de kvantifierbara måtten förekom i båda grupperna men på arbetsplatser med bra förhållanden användes de också av ledningen som en handlingsstrategi för att styra

verksamheten och ge resurstillskott. På dessa arbetsplatser förekom dessutom *mätningar av verksamheten* som också användes som ett instrument för styrning och prioritering av resurser och därmed arbetsbelastning.

> *”Vi har varit underbemannade och det har jag visat på genom den här statistiken.” (Chef)*

De *mål som hade satts upp var möjliga att klara* med befintliga resurser på arbetsplatser med bra arbetsförhållanden. Det var i huvudsak kvantitativa mål som styrde verksamheten, men till skillnad från gruppen med dåliga arbetsförhållanden betonade cheferna samtidigt kvalitetsaspekter;

> *”Naturligtvis är det viktigt att vara effektiv och se till att man inte gör något onödigt, men ändå viktigare är att vi har en hög kvalité. Det är ju individer vi håller på med (...) Det här har vi pratat ganska mycket om, därför att det är viktigt att det är rättssäkert.” (Chef)*

På två delvis *projektorganiserade* arbetsplatser med bra arbetsförhållanden beskrev de anställda att projektformen gav en återkommande avstämning av balansen mellan mål och resurser och man formulerade målet utifrån resurserna. Denna avstämning var alltså ett medel för att skapa balans mellan mål och resurser. Alla studiepersoner från gruppen med bra arbetsförhållanden arbetade i organisationer med en *formell maktstruktur*. På arbetsplatser med dåliga arbetsförhållanden var det vanligt med samordnare eller avdelningsansvariga utan formella chefsbefogenheter. Det var personer som, förutom att ansvara för den dagliga arbetsfördelningen, förväntades ta över mer av chefsuppgifter som exempelvis utvecklingssamtal. Men de reella besluten kunde inte tas på den här nivån.

På arbetsplatserna i gruppen med dåliga arbetsförhållanden fanns det *för få tjänster* för att klara arbetsuppgifterna, alternativt fanns det inte *fast personal* att besätta tjänsterna med. På arbetsplatser med dåliga förhållanden gick ekonomin före kvalitet och medlen för verksamheten hade blivit det enda målet. Samtidigt ställde omvärlden ökade krav och målen var mer anpassade till kundens önskemål än till organisationens resurser. Tre av fem fall utgjordes av anställda i kvinnodominerade organisationer medan de bra exemplen återfanns i könsblandade eller mansdominerade organisationer.

Ledningens handlingsstrategi

Ledningens handlingsstrategi avser det sätt som ledningen handskas med de organisatoriska förutsättningarna. Några faktorer fanns både på arbetsplatser med bra och med dåliga arbetsförhållanden, vilket innebär att det inte finns någon tydlig fingervisning om betydelsen för de anställdas arbetssituation. Det gällde *antal anställda per chef* och om *arbetsledaren* som har befogenheter var fysiskt *närvarande* i det dagliga arbetet.

En skillnad var dock att en närvarande arbetsledare på arbetsplatser med en dålig arbetssituation inte gav feedback i samma utsträckning som en arbetsledare i den bra gruppen. Det är alltså inte enbart närvaron utan också vad man gör som chef som har betydelse. Strategier för att öka *medarbetarnas lojalitet* med arbetsgivaren fanns i båda grupperna, men de hade lite olika syften. I de goda exemplen var lojalitet med arbetsgivaren ett sätt att begränsa arbetet i relation till kunden.

> *”Tidigare var teknikerna mer okunniga om avtalen och mer lojala med kunden än med sin arbetsgivare. Då var målet en nöjd kund oavsett kostnad. Nu ska kunden bli nöjd utan att det kostar företaget mer än vad*

kunden har betalt för. Teknikern ska inte vara utförare utan konsult. Om den anställde är trygg och stolt i sin roll kan han säga att det här inte ingår i avtalet, det här har ni inte betalat för." (chef)

På arbetsplatser med bra arbetssituation var det vanligt att *arbetsfördelningen var individanpassad*, vilket innebar att arbetet fördelades utifrån personlig kompetens och tidsmässig möjlighet Det fanns också en dialog om hur de anställda skulle prioritera sina arbetsuppgifter. Konkret kunde arbetsfördelningen innebära att arbetsledaren fördelade arbetet först när den anställde hade möjlighet att utföra jobbet. I två fall hade man fått nya arbetsledare sedan det första undersökningstillfället, de tidigare "härbärgerade" inga jobb utan lade ut uppdragen eller ärendena på de anställda oavsett deras arbetsbelastning.

"När det var som värst så bara öste de ut jobben i en enda hög. Då försvann de ju från deras datorskärm. Arbetsledaren tyckte att han gjort sitt och sa att 'jag har ju lagt det på dig' trots att det var långt avstånd till kunden, avtalad tid gått ut och kollegorna på det andra distriktet hade inget att göra. Nu är det inte så." (anställd)

En chef på en annan arbetsplats beskrev sin strategi:

"Det vi vill är att sprida arbetsbördan. För det första, alla ärenden som kommer in, de är inte mina utan de är våra, de ska vi klara av. Vi hade en situation förut då vi sa att nu får vi "lägga" ärenden. Då tog jag det ansvaret att, nu jobbar vi inte med det här, det får ligga. I vissa fall har jag bara lyft ut det och lagt in det i mitt rum. Ledningen har infört måndagsmöten för att stämma av veckan som kommer och påföljande vecka, så vi ska ligga en vecka före. En annan förändring är att när vi har större mål ska vi vara två åklagare, en äldre och en yngre, det gör det att man får stöd, plus att den yngre slussas in. Vi har så mycket att vinna på att vara två, vi måste bryta traditioner." (Chef)

Det var också på de bra arbetsplatserna som cheferna hade en tydlig strategi som omfattade att medarbetarna skulle kunna utvecklas och trivas. De anställda bekräftade detta med exempel på *feedback från ledningen*.

En skillnad mellan arbetsplatserna med bra och de med dåliga arbetsförhållanden var vilken *strategi man hade gentemot aktörer utanför den egna organisationen*. På arbetsplatser med bra arbetsförhållanden hade man en offensiv strategi. Det innebar att man påverkade andra aktörer vars beteende, förväntningar eller förutsättningar hade betydelse för de anställdas arbetssituation.

"Huvudsaklig strategi har varit att förbättra arbetsmetoder, både internt och externt. Det har genererat fler ärenden, och de är bättre förberedda vilket ökar vår effektivitet. Vilket i sin tur påverkar vår statistik så vi har kunnat resursförstärka och anställa fler. Ett sätt att få bättre arbetsmetoder har varit att utarbeta ett handlingsprogram för hur man ska arbeta med andra aktörer. Vi arbetar på ledningsnivå med förbättring av dagliga rutiner hos olika aktörer." (Chef)

På en av arbetsplatserna med bra arbetsförhållanden fanns det fanns en pågående dialog om att de anställda ur organisationens perspektiv gjorde för mycket. Denna offensiva strategi förutsatte att det fanns ett tydligt avtal med kunden om vad som ingick i arbetsuppdraget. Det kunde till exempel vara ett skrivet avtal som både kund och anställd tagit del av och som klargjorde vad som ingick i serviceavtalet för den

tekniska utrustningen och inte, och vad teknikern därmed kunde komma att debitera för.

En ledningsstrategi i gruppen med dåliga förhållanden var att vara *operativ*. Det innebar att chefen ”hjälpte till att gräva”, det vill säga utförde de anställdas arbetsuppgifter när det körde ihop sig. Det var en god tanke men medförde ett konserverande av situationen eftersom ingen arbetade strategiskt och med att förändra situationen.

Individuella handlingsstrategier

I båda grupperna fanns studiepersoner som aktivt tagit på sig nya arbetsuppgifter. Dels för att utvecklas och få mer inflytande, men också för att stärka en osäker position på arbetsplatsen. En tydlig individuell strategi bland de med bra arbetssituation var att det var *viktigt att jobbet är något annat än privatlivet*, att jobbet inte får inkräkta på det övriga livet.

> *... när jag går hem då släpper jag det här.*

Till individuella strategier räknas också att agera tillsammans, att skapa *kollektiva handlingsstrategier*. Kollektiva strategier förekom främst i gruppen med bra villkor och var ibland en effekt av en medveten ledningsstrategi. I ett fall var det en kompensation för bristande ledning. Där ledningen inte utgjorde den aktiva parten gentemot kundföretaget tog *gruppen på sig att formulera uppdraget i dialog med uppdragsgivaren eller kunden*. Det resulterade i realistiska tidsplaner, vilket i slutänden gjorde att gruppen fick en positiv respons, eftersom arbetet blev klart på avtalad tid.

Det fanns också exempel på arbetsplatser med bra arbetsförhållanden där strategin på ledningsnivå var defensiv, men där detta kompenserades av arbetsgruppen.

> *”Vi kan ju få önskemål om 40 saker som ska göras på två månader. Och då gäller det att prioritera. Då får vi sätta oss tillsammans med vår projektledare och säga att enbart det här jobbet kommer att ta två månader och så stämmer vi av med beställaren, för dom kanske säger att då tar vi bara det. Det här innebär att vi inte tar på oss för mycket.” (Anställd)*

De kollektiva strategierna har inte bara en funktion utåt (mot kunden) utan också inåt. Strategier som byggde på en kollektiv identitet, att det inte är vars och ens ansvar utan ”vi tillsammans” som ska lösa arbetsuppgifterna, bidrog till bra arbetsförhållanden genom ett socialt stöd i arbetet.

> *”Vi har en förståelse för varandras arbetsuppgifter, och framförallt förståelse för helheten. Det duger inte med: ’Jag sköter mitt, så skiter jag i vad de andra gör’. Det har kommit in åklagare och sagt så här; ’Du nu har jag det lite lugnt, kan jag hjälpa någon?” (Chef)*

> *”På möten diskuterar man till exempel vad de gemensamma värderingarna är. Här har det varit att ställa upp för varandra, ingen ska dra nytta av en kollega, alla ska bidra och stötta varandra.” (Chef)*

> *”Man är alltid ensam, men när det blåser är man aldrig ensam.” (Anställd)*

Bland de med dåliga arbetsförhållanden fanns många exempel på individuella strategier som innebar ett stort *engagemang* för arbetet och en upplevelse av att *ansvaret var personligt*. Det var troligen orsaken till att de anställda tog ett större ansvar än vad ledningen tyckte var nödvändigt. Ledningen beskrev hur de anställda *gjorde för mycket*

och tog ett *större ansvar än vad de förväntades*. Ett skäl till att de anställda gjorde för mycket tycks vara en *lojalitet* mot kunder, klienter, patienter eller underställda. Dessa skulle drabbas om man bara höll sig inom ramarna för arbetet, vilket gjorde att det inte sågs som ett reellt handlingsalternativ för den anställde.

Faktorer som bidrar till att skapa bra och dåliga arbetsförhållanden

De faktorer som tycks ha betydelse för hur bra respektive dåliga arbetsförhållanden skapas enligt resultaten av denna studie, sammanfattas nedan.

Bra arbetsförhållanden

- Chefen deltar i diskussioner med de anställda och lösning av konkreta problem
- Individanpassad arbetsfördelning
- Tydlig ansvarsfördelning
- Formell beslutsstruktur
- Offensiv och långsiktig strategi för problemlösning
- Kollektivt ansvar för helheten, vilket innebär att man hjälps åt vid arbetstoppar
- Ekonomin är viktig men att hålla budget är inte det enda målet för verksamheten, även verksamhetens kvalitet beaktas
- Resultatmätning används för att åstadkomma balans mellan mål och medel

Dåliga arbetsförhållanden

- Decentraliserad problemlösning, till exempel att personaladministration och beslut om hur ekonomiska problem ska lösas skjuts neråt i organisationen
- En diffus uppfattning om kollektivt ansvar – som lätt blir ingens ansvar
- Semiformell struktur med gruppledare eller samordnare som har ansvar men inga befogenheter
- Kortsiktig passiv strategi för problemlösning, ”ad-hoc-lösningar” istället för att bryta mönster
- Ekonomi som enda mål för verksamheten: ”En budget i balans...”

DISKUSSION

Studien syftade till att identifiera processer som bidrar till att skapa bra och dåliga arbetsförhållanden. Styrkan i studien är att de förhållanden och strategier i organisationen och hos individen som vi studerat, i möjligaste mån bortsåg från retorik och värdeomdömen. Detta var möjligt genom en intervjuteknik med följdfrågor om konkretisering och exemplifiering av de områden som avhandlades. Vi studerade praktiken, vad som verkligen skedde och inte vad man ville skulle ske. Även arbetsförhållandena har bedömts av forskarna och är alltså inte ett resultat av de anställdas upplevelser. Urvalet på nio arbetsplatser är relativt litet men spänner över olika verksamheter, ägarformer och yrken, vilket gör att resultaten kan tas som utgångspunkt för diskussioner om förhållandena på andra arbetsplatser.

Organisationsförändringar och effektiviseringar av verksamheten uppges ibland som skäl till att arbetsförhållandena blir sämre, men i den här studien skilde sig inte arbetsplatser med bra respektive dåliga arbetsförhållanden åt i dessa avseenden. Självklart var rimliga organisatoriska förhållanden betydelsefulla för hur arbetssituationen blev, men det handlingsutrymme som de anställda och ledningen hade utnyttjades på olika sätt och fick därmed olika effekt på arbetssituationen för de anställda. Resultatet visar hur ledningens och de anställdas handlingsutrymme kan användas för att påverka arbetssituationen till det bättre. Individer som hade svårt att sätta gränser för sina ambitioner behövde en ledning som stödjer prioriteringar av arbetet genom en aktiv dialog och som inte dumpar problemen till individerna att själva hantera. Detta är särskilt viktigt i välfärdsjobb som ofta domineras av kvinnor. Om en arbetsledning ska åstadkomma förändringar i syfte att de anställda ska göra ”rätt” saker blir det med det här synsättet viktigt att förstå vad som styr den anställdes handlingar. För detta krävs en dialog om de rationella skälen som ligger till grund för det arbete som ska utföras. Vad betyder det i praktiken att välja bort vissa arbetsuppgifter; vilka blir konsekvenserna för det egna ansvarsområdet, eller för tredje part?

Vid sidan av de interna strategierna tycks offensiva externa strategier gentemot kunder och andra aktörer vara nödvändiga. Det kan innebära att man på ledningsnivå hos de båda aktörerna utformar regler och rutiner för verksamheten och för det arbete som ska utföras. Sist men inte minst behöver ledningens goda handlingsstrategier på mellannivå sanktioneras och stödjas av högsta ledningen i organisationen. Ledarskap på lägre nivåer kräver vissa organisatoriska förutsättningar, vilka i flera fall kan ses som konsekvenser av handlingsstrategier på högre nivåer i organisationen.

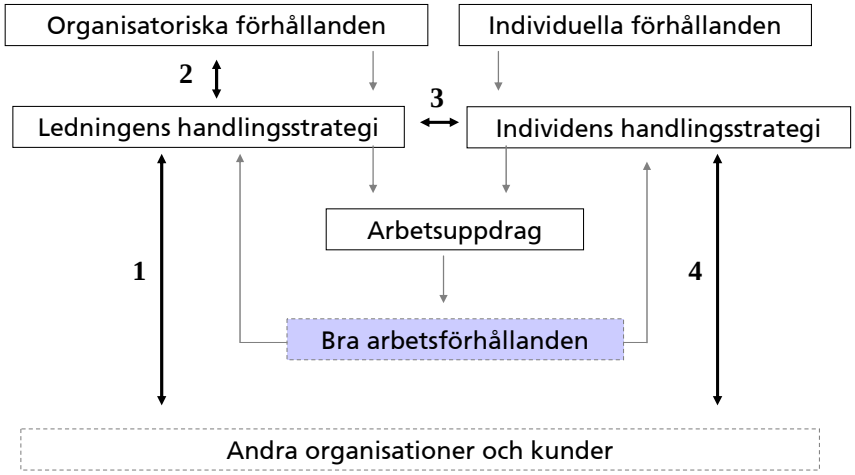
Modell för hur bra arbetsförhållanden skapas

För att visualisera viktiga faktorer som skapar bra arbetsförhållanden har modellen som användes för datainsamling och analys kompletterats med fyra länkar (dubbelriktade pilar numrerade 1–4) i figuren nedan. Länkarna visar att organisationen kan ses som ett öppet system där ledningens handlingsstrategier inkluderar andra aktörer (1) som kan vara både andra organisationer men också kunder. Den aktiva ledningsstrategin innebar att användbara lösningar på de problem som uppstår skapas genom rutiner i en dialog med dessa aktörer. Genom en aktiv strategi uppåt i organisationen förbättrade ledningen förutsättningarna för de anställda att genomföra sitt arbetsåtagande (2). Det skedde bland annat genom resultatmätningar i syfte att

argumentera för högre ledningsnivåer om resurstillskott. Genom denna dialog kan också konsekvenser för verksamheten som beror på förändrade organisatoriska förutsättningar förmedlas till högre ledningsnivåer. På arbetsplatser med dåliga arbetsförhållanden var pilen endast riktad nedåt.

En tredje länk är den mellan anställda och deras närmaste chefer (3). På arbetsplatser med bra arbetsförhållanden fanns en dialog om mål och prioriteringar och därmed inget glapp mellan de anställdas och organisationens mål. Även om verksamheten främst var resursstyrd också på arbetsplatser med bra arbetsförhållanden så fanns kvaliteten i arbetet med i en levande diskussion som fördes med ledningen om hur man prioriterade. Det var alltså inte enbart upp till de anställda att upprätthålla kvalitet utifrån givna kvantitativa mål. Det här innebar att de anställda gjorde ”rätt saker” medan ledningen i organisationer med dåliga arbetsförhållanden, där den här länken var betydligt svagare, i flera fall ansåg att de anställda gjorde ”för mycket” i förhållande till organisationens mål. Länk 3 innebar också att chefen tillsammans med de anställda kunde diskutera arbetsinnehållet och anpassa arbetsfördelningen till personalens individuella kompetens och möjligheter. Det här stödjer i sin tur byggandet av de anställdas kollektiva strategier, det vill säga en struktur som ger instrumentellt stöd. Den fjärde länken (4) innebär att de anställda hade stärkts i mötet med andra aktörer. De hade en klar bild om vad som ingick i arbetsåtagandet och det fanns strukturer och rutiner som byggts i länk 1.

Figur 2. Modell över hur bra arbetsförhållanden skapas



Förbättringsunderlag för arbetsplatser

Kartläggningar av den typ som beskrivits i den här rapporten kan utgöra ett underlag för ledningsgrupper, personalavdelningar och företagshälsovård som är intresserade av att identifiera områden som kan åtgärdas för att skapa bra arbetsförhållanden och en bra verksamhet. Det externa perspektivet innebär att man får en neutral

kartläggning och identifierar både organisatoriska hinder och de anställdas möjligheter att utföra ett bra arbete[3].

Våra egna erfarenheter av arbetsmetoden är att den underlättar konstruktiva diskussioner utan att det blir värdeladdade personliga uppfattningar om ”vem som har rätt” i beskrivningen av jobben och organisationen. Uppställningen över faktorer som bidrar till att skapa bra respektive dåliga arbetsförhållanden som sammanfattar resultaten kan användas som en checklista och diskussionsunderlag på arbetsplatser som vill förbättra den psykosociala arbetsmiljön.

[3] Det externa perspektivet, den teoretiska referensramen och frågetekniken finns beskrivet i ARIA manualen.

REFERENSER

1. Aronsson G och Berglind H (Ed) (1990), *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
2. Fishman, DB (1999), *The case for pragmatic psychology*. New York and London: New York University Press.
3. Frese, M och Zapf D (1994), *Action as the Core of Work Psychology*. I Triandis, Dunette, Hough (Ed) Handbook of industrial and organizational psychology. Paolo Alto, CA: Consulting Psych.Press.
4. Giertz E (2000), *Measuring success – Identifying performance indicators*. Celemilab International AB, Malmö.
5. Härenstam A, Ahlberg-Hultén G, Bodin L, Jansson C, Johansson G, Johansson K, Karlqvist L, Leijon O, Nise G, Rydbeck A, Schéele P och Wiklund P (1999d), Urvalsstrategier, studiegruppen och forskningsprocessen. *Slutrapport III, MOA-projektet* 1999:12. Rapport från Yrkesmedicinska enheten.
6. Härenstam A, Bejerot E, Leijon O, Schéele P, Waldenström K and The MOA Research Group (2004a). Multilevel analysis of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2004, 13(3), 305-343.
7. Härenstam A, Rydbeck A, Karlqvist L, Waldenström K, och Wiklund P (2004b), The significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analysing strategies and empirical results from the MOA-study. *Arbete och Hälsa 2004:13*. Arbetslivs-institutet, Stockholm.
8. Härenstam A and the MOA Research Group. (2005), *Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies*. Work 24:261-277.
9. Kompier M (2003), Job Design and Well-Being. In Schabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL (Eds) *The handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
10. Landsbergis P, Theorell T, Schwartz J, Greiner B A and Krause N (2000), *Measurement of psychosocial workplace exposure variables Occupational medicine* (15)1:163-88.
11. Levi L, Bartley M, Marmot M, Karasek R, Theorell T, Siegrist J, Peter R, Belkic K, Savic C, Schnall P and Landsbergis P (2000), Stressors at the workplace: theoretical models. *Occupational Medicine*, 15(1):69-106.
12. Sandberg J och Targama A (1998), *Ledning och förståelse*. Studentlitteratur, Lund.
13. Waldenström K (2006), *ARIA Arbetsinnehållsanalys. En metod för att bestämma arbetets innehåll, hinder och möjligheter ur ett externt perspektiv*. Manual version 1.0. Arbets- och miljömedicin, Centrum för folkhälsa, Stockholms läns landsting (kan beställas på www.folkhalsoguiden.se).