

Personalomsättning i ett samverkansprojekt

Employee turnover in a collaborative project

Faton Elioti & Konstantin Sidiropoulos

Examinator: Jonas Lundsten

Handledare: Maria Appelqvist

Lärosäte: Malmö universitet

Kandidatnivå: Examensarbete 15 hp

Kurs: Ledarskap och organisation III 61-90 hp OL110A

Vårterminen 2019

SAMMANFATTNING

Vi studerar ett samverkansprojekt som kännetecknas av hög personalomsättning. Vi undersöker hur medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet upplevde sin psykosociala arbetsmiljö i samverkansprojektet. Dessutom undersöker vi utifrån medarbetares upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön, vad som fick dem att lämna samverkansprojektet. Med psykosocial arbetsmiljö i denna studie avses administration, projektledare och roller. Vi gjorde en kvalitativ studie där semistrukturerade intervjuer användes som forskningsmetod samt tillämpades induktiv ansats. Teoretiska utgångspunkter som tillämpades var: psykosocial arbetsmiljö, ledarstilar, roller, arbetstillfredsställelse, motivation och förväntan. Studien visar att administrationen tog tid av intervjupersonernas arbete och för två intervjupersoner ledde administrationen till stress. Fyra intervjupersoner valde att lämna samverkansprojektet på grund av missnöjdhet med projektledaren, medan en av dessa gjorde det även för att hen hade en förväntad nytta av framtida arbete. Tre intervjupersoner lämnade samverkansprojektet eftersom de var missnöjda med rollen, och en av dessa gjorde det även för att hen var missnöjd med administrationen. Två av dessa tre intervjupersoner slutade även för att de hade ingen förväntad nytta av sitt nuvarande arbete. En intervjuperson lämnade samverkansprojektet för att hen var trött på sin roll samt att det fanns en förväntad nytta av framtida arbete.

Nyckelord: Administration, arbetstillfredsställelse, arbetstrivsel, förväntan, medarbetare, personalomsättning, projektledare, psykosocial arbetsmiljö, roller, samverkansprojekt

ABSTRACT

We study a collaborative project that is characterised with high employee turnover. We are examining how employees that had chosen to leave the collaborative project are experiencing their psychosocial work environment. Furthermore, we explore on the basis of the employees experiences of their psychosocial work environment, what made them leave the collaborative project. With psychosocial work environment in this study it is referred to as administration, projectleader and roles. We conducted a qualitative study where semistructured interviews was used as research method and inductive approach was applied. Theoretical starting points that were used was: psychosocial work environment, leadership styles, roles, job satisfaction, motivation and expectancy. The study shows that administration took time from the interviewpersons work and for two interviewpersons the administration led to stress. Four interviewpersons had chosen to leave the collaborative project because of their dissatisfaction with their projectleader, and one of them also because of an expected benefit from a future job. Three interviewpersons had chosen to leave the collaborative project because they were dissatisfied with their role, and one of them did it also because the interviewperson was dissatisfied with the administration. Two out of these three interviewpersons also quit because they had no expected benefit from their current jobs. One interviewperson left the collaborative project because this person was tired of the role and had an expected benefit from a future job.

Keywords: administration, job satisfaction, expectancy, employee, employee turnover, projectleader, psychosocial work environment, roles, collaborative project

FÖRORD

Vi vill först och främst tacka vår handledare Maria Appelqvist för det stöd och feedback vi fick under tiden vi skrev uppsatsen. Dessutom vill vi tacka alla intervjupersoner som ställde upp på intervju – utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING.....	1
1.1 Därför är vår studie intressant!.....	1
1.2 Bakgrund.....	1
1.3 Forskningsöversikt om personalomsättning.....	2
1.4 Syfte.....	3
1.5 Frågeställningar.....	4
1.6 Avgränsningar.....	4
1.7 Förtydligande.....	4
2 METOD.....	5
2.1 Studie, forskningmetod och ansats.....	5
2.2 Trovärdighet och validitet.....	5
2.3 Förförståelse, urval och tillträde till fältet.....	7
2.4 Planering och genomförande av semistrukturerade intervjuer.....	8
2.5 Metoddiskussion.....	9
2.6 Transkribering, bearbetning och analys av materialet.....	11
2.7 Forskningsetiska principer.....	12
3 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING.....	13
3.1 Psykosocial arbetsmiljö.....	13
3.2 ISR modellen.....	13
3.3 Ledarstilar.....	15
3.4 Roller.....	16
3.5 Arbetstillfredsställelse och arbetstrivsel.....	18
3.6 Herzbergs motivation-hygien teori.....	18
3.7 Vrooms förväntansteori.....	20
3.8 Personalomsättningsmodell.....	21
4 RESULTAT OCH ANALYS.....	23
4.1 Administration.....	23
4.2 Projektledare.....	24
4.3 Roller.....	26
4.4 Varför valde intervjupersonerna att lämna samverkansprojektet?.....	27
5 SLUTSATSER.....	31
6 DISKUSSION.....	34

REFERENSLISTA

BILAGA. Frågelista

1 INLEDNING

Kapitlet inleds med att förklara varför studien är intressant samt återges i bakgrunden det implementerade samverkansprojektet. Därpå redogörs en forskningsöversikt, studiens syfte och frågeställningar. I avgränsningar och förtydligande beskrivs vad vi skall begränsa oss inom samt förtydligas vårt sätt att skriva.

1.1 Därför är vår studie intressant!

Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell (2018:23) beskriver att frågan om varför anställda lämnar sitt arbete har fascinerat forskare i 100 år. Med tanke på dess inverkan på organisationens funktion och överlevnad, är det inte överraskande att forskning som syftar till att förstå anställdas personalomsättning är ett viktigt ämne för akademiker och praktiker. Personalomsättning är kostsam eftersom organisationer ådrar sig kostnader ofta upp till 200% av en anställds årliga lön för att rekrytera, välja och utbilda efterträdare. Även mindre konkreta kostnader kan vara problematiska: förlust av kunskap och socialt nätverk, minskad kundtillfredsställelse eller att personalomsättning smittar av sig på anställda.

Dille & Söderlund (2011:487) beskriver att projekt är temporära organisationer som är skapade för att främja utveckling, samverkan och gemensamma initiativ. Lundin & Söderholm (1995:439) nämner att det som skiljer en tillfällig organisation från en permanent organisation är deras olika koncept. En tillfällig organisations fyra grundläggande koncept är: team, tid, omvandling och uppgift. Medan en permanent organisation definieras utifrån koncepten: arbetande organisation, mål, överlevnad samt produktionsprocesser och pågående utveckling. Nuhn, Heidenreich & Wald (2018:2284) redogör att det forskas mest på varför anställda lämnar permanenta organisationer men inte varför de lämnar temporära organisationer.

1.2 Bakgrund

En av uppsatsskrivarna har arbetat som medarbetare i ett samverkansprojekt som implementerades hösten 2018. Det innebär att projektverksamhet har kommit att bli ordinarie verksamhet i den offentliga organisationen Solrosen i kommun A. Beskrivningen av det implementerade samverkansprojektet som följer bygger på vår intervju med en av uppsatsskrivarens före detta projektledare Marcelle, som är ledare på en underavdelning på Solrosen, samt information från projektets hemsida. Solrosen och Marcelle är fiktiva namn i studien medan kommuner, samverkansorganisationer och samverkansprojektet har avidentifierats genom att kallas "kommun

A”, “kommun B”, “samverkansorganisation”, “samverkansprojekt” eller bara “projekt”.

Samverkansprojektet växte fram ur ett annat projekt som drevs mellan kommun A och kommun B. Det fanns en missnöjdhet i kommun A med projektets resultat och därför fick Marcell ansvaret att kartlägga behovet för unga människor i kommun A. Kartläggningen visade att det finns resurser att ansöka för unga som mår dåligt eller som behöver fritid. En samordnare gjorde en ansökan till en projektfinansiär och samverkansprojektet beviljades medel för tre år. På projektets hemsida presenteras ytterligare medfinansiärer och samverkansorganisationer (u.å.). Marcelle fick även ansvaret att leda och implementera projektet medan hen var underavdelnings ledare på Solrosen. Under projektets gång fanns det problem med hög personalomsättning eftersom flera medarbetare valde att lämna projektet. Detta ledde i sin tur till svårigheter för både projektledaren och medarbetare att skapa kontinuitet.

En del av medarbetarna var projektanställda, medan andra var involverade via sina tjänster från olika organisationer som projektet samverkade med. Vissa av medarbetarna hade ett ordinarie arbete att gå tillbaka till efter att de lämnat projektet, medan andra hade det inte. För de sistnämnda ledde det till att de kände en ovisshet om de skulle få behålla sin anställning. Målet var dock att projektet skulle implementeras och bli en ordinarie verksamhet på Solrosen. Marcelle fick “bygga” sin egen väg inom ramen för projektet genom att testa att gå till vänster eller höger vilket inte passade alla medarbetare. Marcelle funderade på att sluta som projektledare i samverkansprojektet för att istället fokusera på sin fasta tjänst som underavdelnings ledare på Solrosen, men valde att fortsätta tills hen implementerat samverkansprojektet.

1.3 Forskningsöversikt om personalomsättning

Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, (1998:511) redogör att personalomsättning består av två huvudkategorier: en anställd som valt att lämna sitt arbete eller blivit uppsagd. Hom, Lee, Shaw & Hausknecht (2017:530-532) nämner att forskningen om personalomsättning föddes under 1920 talet. Marion A Bills publicerade den första empiriska studien 1925 som visar att medarbetare slutar oftare om deras fäder varit fackmässiga eller småföretagare än de vars fäder arbetade i okvalificerade eller halv-kvalificerade arbeten. Från 1920 till och med 1960 började forskningen fokusera på arbetstrivsel och organisatorisk samhörighet. Hulin (1968:124-125) redogör om ett kvasi-experiment som ett företag initierade 1964 och pågick fram till 1966. Högre löner och positioner till kvinnliga arbetare resulterade i ökad arbetstrivsel vilket i sin tur ledde till minskad personalomsättning. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974:607) nämner att de undersökte

organisatorisk samhörighet och arbetstrivsel och kom fram till att de som lämnade organisationen hade lägre nivåer av arbetstrivsel och samhörighet till organisationen än de som stannade.

Hom m.fl. (2017:532-533) nämner att under åren 1977 till 2012 var en period då det forskades på exempelvis alternativa mellanliggande kopplingar mellan arbetstrivsel och personalomsättning, ett erkännande från forskningen att personalomsättning inte behöver alltid vara något dåligt samt olika sätt att säga upp sig. Spector (1997:1) redogör att arbetstrivsel är den mest studerade variabeln inom organisations beteende forskning. Rutherford, Boles, Hamwi, Madupalli & Rutherford (2009:1146) beskriver att medan arbetstrivsel forskas både som en orsak och ett utfall, är majoriteten av forskningen inriktad på att undersöka arbetstrivsel som ett enhetligt endimensionellt begrepp. Organisationer behöver förstå faktorer som påverkar och påverkas av olika dimensioner av arbetstrivsel. Spector (1997:3) nämner att arbetstillfredsställelse perspektivet kan vara användbart för organisationer som vill identifiera vilka områden som skapar missnöjdhet och därmed kan de förbättra just detta område.

Mobley, Horner & Hollingsworth (1978:413-414) nämner i sin studie att en större betoning bör placeras på den psykologiska aspekten när en individ befinner sig i processen att säga upp sig. De menar att det finns för lite forskning om det faktiska beslutet att lämna sin arbetsplats. Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill (1999:458) nämner att de kom fram till i sin undersökning att människor använder olika men distinkta, och systematiska psykologiska processer när de lämnar organisationer. Hom m.fl. (2017:530) menar att en viss del av forskningen på 2000-talet har börjat intressera sig varför anställda stannar på sitt arbete jämfört med den traditionella personalomsättnings forskningen de senaste 100 åren som fokuserar på varför anställda lämnar sitt arbete.

1.4 Syfte

Vi studerar ett samverkansprojekt som kännetecknas av hög personalomsättning. Detta för att undersöka hur medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet upplevde sin psykosociala arbetsmiljö i samverkansprojektet. Med psykosocial arbetsmiljö i denna studie avses administration, projektledare och roller. Dessutom vill vi undersöka utifrån medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön, vad som fick dem att lämna samverkansprojektet. Ambitionen är att försöka fylla ett kunskapsmässigt gap i forskningen genom att belysa personalomsättningens aspekter i en temporär organisation.

1.5 Frågeställningar

- *Hur upplevde medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet sin psykosociala arbetsmiljö i samverkansprojektet?*
- *Utifrån medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön, vad fick dem att lämna samverkansprojektet?*

1.6 Avgränsningar

Vår studie fokuserar på åtta medarbetare utan ledarfunktioner som valt att lämna ett samverkansprojekt. De valde att sluta innan samverkansprojektet implementerades hösten 2018 till en ordinarie verksamhet i den offentliga organisationen Solrosen i Sverige.

1.7 Förtydligande

Ibland skrivs enbart “vi” och ibland “vi uppsatsskrivare” i studien. Detta gör vi för att underlätta för läsaren att inte blanda ihop vår tolkning, beskrivning eller argumentation med den hänvisna källan. Om det är en författare skrivs enbart “vi” efter källan, men om det är flera författare skrivs istället “vi uppsatsskrivare” efter källan.

Unga likställs med deltagare i uppsatsen.

2 METOD

I detta kapitel redogörs vilken typ av studie vi gjorde samt vilken forskningsmetod och ansats som användes. Därefter nämns hur vi byggt trovärdighet och validitet för vår studie. Sedan återges vår förförståelse, urval och tillträde till fältet samt planering och genomförande av semistrukturerade intervjuer. Dessutom beskrivs transkribering, bearbetning och analys av materialet samt metoddiskussion och forskningsetiska principer.

2.1 Studie, forskningsmetod och ansats

Vi gjorde en kvalitativ studie eftersom enligt Trost (1997:15-16) är den lämplig att använda när undersökningen berör människors sätt att reagera, förstå varför och hitta mönster. För att besvara studiens frågeställningar använde vi kvalitativa intervjuer som forskningsmetod. Med kvalitativa intervjuer får vi möjligheten att samla in ett rikhaltigt och detaljrikt material vilket lämpar sig väl för vår studie eftersom det finns en röd tråd mellan uppsatsens frågeställningar som kräver en djupare undersökning. Kvale & Brinkmann (2014:47) redogör att den kvalitativa forskningsintervjun har som mål att erhålla nyanserade beskrivningar av olika aspekter av intervjupersonens livsvärld. Dalen (2008:11) menar att livsvärlden omfattar en människas upplevelse av sin vardag och hur vederbörande förhåller sig till denna. Kvale & Brinkmann (2014:47) nämner att den kvalitativa intervjuaren uppmuntrar intervjupersonen exakt som möjligt försöka beskriva upplevelser, känslor och handlingar. Det skall vara beskrivningar av specifika situationer och handlingar som skall dras fram, men även allmänt ställda frågor kan ge information som har intresse i sig.

Vi uppsatsskrivare använde oss av induktiv ansats eftersom vi ville inte låsa oss fast vid en särskild teori när studien påbörjades. Ytterligare ett skäl är att vi ville vara öppna för att studien kan gå i olika riktningar medan vi samlar in empiri vilket innebär att studiens syfte och frågeställningar växer successivt fram under studiens gång. Merriam (1994:33) beskriver att induktivt riktade forskare börjar först med att samla in empiri för att sedan försöka hitta en teori som kan förklara den information de har. Kvale & Brinkmann (2014:238) nämner att kvalitativ forskning karakteriseras ofta som induktiv eftersom många forskare närmar sig sitt ämne utan alltför många idéer att testa; de låter snarare den empiriska världen avgöra vilka frågor som är värda att söka svar på.

2.2 Trovärdighet och validitet

I detta delkapitel beskriver vi hur vi byggt trovärdighet och validitet för vår studie. Svensson &

Ahrne (2015:24-25) menar att det finns olika sätt att göra en kvalitativ uppsats trovärdig för läsaren. Ett sätt är att göra forskningstexten transparent, det vill säga genomskinlig. För att forskning skall få genomslag i forskningsvärlden och det omgivande samhället är det viktigt att den är trovärdig. Nedan följer hur forskaren kan bygga trovärdighet genom transparens:

- Beskriva sina reflektioner kring metodval.
- Redogöra tvivel och svagheter i forskningsdesignen.
- Att studien ges möjlighet att diskuteras och kritiseras.

Vi har haft ett reflekterande förhållningssätt genom hela forskningsprocessen. Vi redogör för våra tvivel och svagheter som berör exempelvis intervjuerna och förförståelsen. Studien har även getts möjlighet att kritiseras genom granskning av studiekamrater samt feedback från handledare innan den lämnades in för examination.

Dalen (2008:114-115) beskriver att validitet i den kvalitativa forskningen förknippas med trovärdighet. Följande faktorer är knutna till validitet i kvalitativa intervjustudier:

- Forskarrollen
- Forskningsplanens urval och metodik
- Datamaterialet
- Tolkningar och analytiska angreppssätt

Vi fokuserar på de tre första punkterna: forskarrollen, forskningsplanen och datamaterialet. Dalen (2008:115) säger att validiteten i forskarrollen innebär att forskaren uttryckligen klargör sin speciella anknytning till det fenomen som skall studeras. Vi redogör att den ene uppsatsskrivaren har själv varit involverad via sin samverkansorganisation som medarbetare i 18 månader i samverkansprojektet. Dalen (2008:117) beskriver att forskningsplanens urval betyder att forskaren redogör i vilken utsträckning resultatet från intervjuerna kan generaliseras och överföras till andra grupper än de redan undersökta. Detta är något vi gör i studiens slutsatser genom att beskriva om det går att generalisera en kvalitativ studie. Dalen (2008:118) nämner att forskningsplanens metodik innebär att forskaren bör spela in intervjuerna för att möjliggöra senare bearbetning och analys. Det måste även finnas en redogörelse för processen som sträcker sig från intervjutillfället vid inspelning till den slutliga utskriften. Vi har använt oss av både diktafon och mobiltelefon för att spela in

intervjuerna samt redogjort ingående processen för hur vi genomförde intervjuerna fram till att de transkriberades. Dalen (2008:118) redogör att datamaterialets validitet innebär att det är viktigt att intervjupersonernas berättelser – som kommer att bilda underlag för analys – blir fylligt och relevant som möjligt. Validiteten i datamaterialet stärks genom att intervjuaren ställer bra frågor och ger intervjupersonerna tillfälle att komma med innehållsrika och fylliga uttalanden. Vi genomförde semistrukturerade intervjuer där majoriteten av frågorna var öppna frågor där vi utgick från vissa teman samt följde vi upp med följdfrågor. Dessutom kompletterades vissa intervjuer genom att träffa intervjupersonerna igen eller genom att göra en telefonintervju.

2.3 Förförståelse, urval och tillträde till fältet

En av uppsatsskrivarna arbetade under 18 månader i det samverkansprojekt som ligger till grund för studien. Uppsatsskrivaren var kopplad till samverkansprojektet genom en organisation som samarbetade med projektet. Denne hade Marcelle som projektledare under den tiden uppsatsskrivaren var verksam i samverkansprojektet. Vad gäller de åtta medarbetare som ingår i vår studie, är dessa före detta kollegor till uppsatsskrivaren när de arbetade i samverkansprojektet. Vad gäller bägge uppsatsskrivarna finns det en förförståelse i uppsatsämnet eftersom vi har studerat ledarskap, organisation och projektledning inom akademien.

Vid urval av organisation kom vi fram till att undersöka ett samverkansprojekt eftersom det skulle vara intressant att studera ett projekt som nyligen implementerats och införlivats i organisationen Solrosen. Dock visste vi inte vad vi specifikt skulle undersöka och därför kontaktades först den före detta projektledaren Marcelle för samverkansprojektet, som vi ansåg skulle ha en bra överblick av projektet. Efter att vi hade diskuterat med Marcelle kom vi överens om att träffas på Solrosen för att ställa några frågor om projektet. Lalander (2015:101) beskriver att få *tillträde till fältet* innebär att forskaren får acceptans av de som studeras att vistas i deras miljöer och vardagsliv. När vi kom till avdelningen blev vi vänligt bemötta av personalen. Vi blev erbjudna kaffe, te och frukt. Vi hälsade och växlade några ord med några av medarbetarna. Sedan satte vi oss vid ett bord med en medarbetare och hade ett litet kort och trevligt samtal medan vi väntade på Marcelle. När hen kom till bordet gick medarbetaren vidare och intervjun kunde äga rum. När vi intervjuade Marcelle förstod vi att ett av de dilemman som samverkansprojektet hanterat var den höga personalomsättningen bland medarbetare.

Till en början kontaktade vi medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet innan det implementerades eller blivit fast anställda efter att samverkansprojektet implementerats. Vi fick

även en viss hjälp av Marcelle som rekommenderade vilka vi kunde intervjua. Vi sökte upp potentiella intervjupersoner genom att ringa, maila och skicka meddelanden på sociala medier. Utifrån vad som framkom av materialet från medarbetare som vi intervjuat under studiens gång, väcktes en nyfikenhet hos oss att undersöka vidare de medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet innan det implementerades. Hur intervjuerna planerades och genomfördes berättar vi mer om i efterföljande delkapitel.

2.4 Planering och genomförande av semistrukturerade intervjuer

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom det ger oss frihet att fokusera på vissa frågor och teman men samtidigt kan vi låta intervjun att gå åt olika håll genom att anpassa oss utifrån vad intervjupersonerna vill berätta mer om eller det vi finner är relevant. Denscombe (2016:266-267) redogör att med semistrukturerade intervjuer har intervjuaren en färdig lista med ämnen och frågor som skall behandlas och besvaras. Intervjuaren får vara beredd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd, och att låta intervjupersonen få utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnena som intervjuaren tar upp. Med semistrukturerade intervjuer kan intervjuaren utveckla och ändra frågorna under projektets gång, det vill säga använda dem utvecklingsmässigt.

Inledningsvis gjordes en lista med frågor och teman där vi valde att majoriteten skulle vara öppna frågor vilket skapade förutsättningar för intervjupersonen att kunna ge fylliga beskrivningar. Men vi hade även några få stängda frågor när där intervjupersonen kunde enbart svara "ja" eller "nej". Genom att använda stängda frågor kunde vi undersöka specifikt något, för att be sedan intervjupersonen att utveckla sitt svar. Vi planerade intervjuerna genom att låta den uppsatsskrivare som inte hade en anknytning till samverkansprojektet att inta en aktiv roll under intervjuerna medan den andre uppsatsskrivaren som hade varit verksam i samverkansprojektet hade en passiv roll. Med aktiv roll menas att uppsatsskrivaren ställer dels fler frågor, dels ställer frågor som kan ha varit känsligt för intervjupersonen att svara på om den andre uppsatsskrivaren hade ställt dem istället. Med passiv roll menas att uppsatsskrivaren ställer dels färre frågor, dels undviker att ställa frågor som kan vara känsligt för intervjupersonen. Vi väljer dock att skriva "vi" för att öka läsvänligheten när genomförandet av intervjuer beskrivs.

Vi började med att ställa bakgrundsfrågor som exempelvis berörde deras roll, om de ansökte till samverkansprojektet eller blev handplockade dit och vad de gjorde innan de kom till projektet. Frågelistan vi använde oss av ligger avslutningsvis i uppsatsen som en bilaga. När vi fått en bättre

bakgrund om vår intervjuperson gick vi vidare med att ställa frågor som avser vissa teman. Dessa kunde beröra exempelvis arbetsutformningen, projektledaren och arbetsmiljön. Under intervjuerna fick vi ibland backa några steg för att ställa följdfrågor till intervjupersonen, vilket i sin tur kunde leda till att intervjupersonerna tog upp nya saker. I vissa situationer kunde det hända att intervjupersonerna inte ville svara på vissa frågor vilket vi respekterade och därmed gick vi vidare till nästa fråga. I de fall intervjupersonerna gav svar som inte var relevanta för vår studie, repeterade vi frågan för att få in dem på rätt spår igen. Alla intervjuer spelades in med både diktafon och mobiltelefon efter tillåtelse av intervjupersonerna. Att vi valde både diktafon och mobiltelefon var ifall det skulle krångla med inspelningen på någon av dessa, därmed skulle vi ha en backup. Vissa intervjuer fick kompletteras – då det framkom information från intervjupersonerna som vi ville fördjupa oss inom – vilket innebar att vi behövde träffa några intervjupersoner igen eller tog vi det via ett telefonsamtal.

Totalt gjorde vi tio kvalitativa semistrukturerade intervjuer och varje intervju varade mellan 40 minuter och 120 minuter. De intervjuer som behövde kompletteras varade mellan 5 minuter och 20 minuter. Intervjuerna ägde rum på Solrosen, bibliotek, kafèer och arbetsplatser utanför Solrosen på intervjupersonernas begäran. Den första intervjun med den före detta projektledaren Marcelle ligger till grund i studiens bakgrund i inledningen istället för att användas i resultat- och analysdelen eftersom vi ville få en övergripande bild av samverkansprojektet. Dessutom valdes en intervju med en medarbetare bort från resultat- och analysdelen eftersom intervjupersonen hade blivit fast anställd efter att samverkansprojektet hade implementerats. Skälet till detta, och som nämndes i förra delkapitlet, är att det framkom information i materialet som väckte vårt intresse att undersöka vidare de medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet innan det implementerades. Det innebär att åtta kvalitativa semistrukturerade intervjuer ligger till grund i resultat- och analysdelen. Vi avidentifierar medarbetarna genom att tilldela dem en siffra från ett till åtta i resultat- och analysdelen. De kommer att kallas för intervjuperson 1-8 medan projektledaren Marcelle kommer kallas för enbart projektledare. Hur vi presenterar resultatet redogör vi under resultat- och analysdelens inledning.

2.5 Metoddiskussion

Det finns vissa utmaningar med att använda intervjuer som forskningsmetod för att samla in material. Dessutom känner en av uppsatsskrivarna och intervjupersonerna varandra vilket kan påverka de sistnämndas svar. Denscombe (2016:270-271) menar att en intervjuareffekt kan ske i

form av att intervjuades uttalanden kan påverkas av forskarens identitet. Detta kan även ha med vad för sorts ämne som diskuteras och därmed vara känsligt för intervjupersonen att samtala om.

Intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung kan inverka på hur mycket intervjupersonen är villig att dela med sig.

Att låta den uppsatsskrivare som hade varit verksam i samverkansprojektet att inta en passiv roll under intervjuerna var ett svårt beslut att ta. Å ena sidan kan det vara en fördel att uppsatsskrivaren har en hög grad av förförståelse för projektet och att intervjupersonerna kan vara mer villiga att dela med sig information med någon de känner. Å andra sidan kan det vara en nackdel eftersom det kan vara känsligt för intervjupersonerna att svara på frågor som de hade olika åsikter om när de arbetade i samverkansprojektet. För att minska risken för intervjuareffekt utifrån det Denscombe nämner ovan, valde vi att låta uppsatsskrivaren som inte har anknytning till samverkansprojektet att inta en aktiv roll. Vi är dock medvetna om att låta den uppsatsskrivare som inte arbetat i samverkansprojektet att inta en aktiv roll under intervjuerna kan vara en svaghet i vår studie. Vi menar att även detta kan leda till en intervjuareffekt eftersom intervjupersonerna kan vara mindre villiga att dela med sig information till en person de inte känner.

Vi kompletterade vissa frågor genom att göra telefonintervjuer dock finns det vissa nackdelar med detta jämfört med en intervju som genomförs ansikte mot ansikte. Krag Jacobsen (1993:159-160) beskriver att med telefonintervjuer går det inte att se varandras kroppsspråk vilket ofta säger något annat än det som sägs med orden; här går miste om den omedvetna kommunikationen. Dessutom kan intervjupersonen lättare slippa undan genom att säga att det ringer på dörren eller att hen måste iväg på ett brådskande ärende – eller genom att plötsligt lägga på luren. Olika individer kan ha lättare eller svårare för att prata i telefon. Vissa blir fåordiga och kan tycka att det är en pinsam situation som de snabbt som möjligt vill bli klara med.

De intervjuer som vi genomförde med intervjupersonerna ansikte mot ansikte samt genom telefonintervju kan utifrån de svagheter och nackdelar som beskrevs ovan ha påverkat vår studie. Intervjuareffekten under intervjuerna ansikte mot ansikte och telefonintervjuerna kan ha skapat luckor i vårt material som gör det svårare att svara på studien frågeställningar. Dessutom finns det en risk att materialet inte blir tillräckligt rikhaltigt och detaljrikt vilket kan leda till att studien inte blir lika intressant för läsaren.

Vad gäller bägge uppsatsskrivares förförståelse kan det ha påverkat materialet när det bearbetades och analyserades. Å ena sidan kan det vara en fördel att vi har förförståelse i uppsatsämnet i form

av studier inom akademien samt att den ene uppsatsskrivaren har varit involverad i samverkansprojektet. Å andra sidan kan det vara en nackdel eftersom det finns en risk att vi förlitar oss mer på vår förförståelse och mindre på vårt material. Öberg (2015:64) förklarar att forskaren bör lära sig av sitt material och låta materialet få ifrågasätta förförståelsen.

2.6 Transkribering, bearbetning och analys av materialet

Efter att vi genomfört intervjuerna valde vi att omedelbart transkribera den inspelade datan. Svensson & Ahrne (2015:23) nämner att i en inspelad intervju är studiens data det inspelade ljudet från intervjun, medan transkriberingen av detta ljud, det vill säga den utskrivna intervjun, kommer utgöra det empiriska materialet. Öberg (2015:63) menar att när intervjuerna genomförts ska berättelserna bearbetas och analyseras. Det första steget är transkribering som bör göras direkt efter intervjuerna då intrycken är "färska". Vi transkriberade intervjuerna tillsammans för att minska risken för att ha uppfattat intervjupersonerna fel. Ibland kunde det vara svårt att förstå vad vissa intervjupersoner hade sagt eller vad de menade och då kunde vi fråga varandra om vi uppfattat deras beskrivningar korrekt. Vi redigerade även språket i beskrivningarna på grund av hummanden eller otydligheter för att göra texten mera lättläst. Vi satte även hakparanteser med stödord i transkriberingarna för att underlätta för oss med vad intervjupersonerna menade. Å andra sidan var vi försiktiga med att inte redigera för mycket då detta kan ändra den ursprungliga beskrivningens karaktär. Öberg (2015:63) förklarar att om inte språket redigeras i livsberättelserna kan den bli ointressant eller svårläst, men att redigera för mycket kan leda till att intervjupersonens bild ändras.

I analysprocessen bearbetade vi materialet genom att sammanfatta och sortera det under tre olika teman. Två teman fanns redan i våra frågelista: projektledare och roller. Ytterligare ett tema skapades utifrån vad som framkom av materialet: administration. Anledningen till att vi fokuserade på dessa tre teman är för att de besvarar studiens frågeställningar. Svensson & Ahrne (2015:23) beskriver att bearbeta sitt material innebär att aktivt sortera, ordna och kategorisera för att finna svar på de frågor forskaren har formulerat. Vi uppsatsskrivare gjorde bedömningen – utifrån psykosocial arbetsmiljöteori – att de tre teman administration, projektledare och roller kan definieras som psykosocial arbetsmiljö. Teorier vi använder oss av för att analysera dessa tre teman är:

- Psykosocial arbetsmiljöteori
- ISR modellen

- Ledarstilsteori
- Rollteori

De tre teman som är relaterade till medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön guidar oss till hur den påverkar intervjupersonerna att lämna samverkansprojektet. Detta analyseras utifrån vår egenskapade modell med hjälp av dessa teorier:

- Psykosocial arbetsmiljöteori
- Arbetstillfredsställelse teori
- Vrooms förväntansteori
- Herzbergs motivation-hygien teori

2.7 Forskningsetiska principer

För att skydda intervjupersonerna har vi använt oss av Vetenskapsrådets (2002:6-14) etiska riktlinjer: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Vi följde *informationskravet*, genom att informera intervjupersonen att vi studerar ledarskap och organisation på Malmö universitet samt förklarade vi syftet med vår studie. Nästa krav vi använde var *samtyckeskravet*. Vi berättade att intervjun är frivillig och att intervjupersonen kunde avbryta när som helst eller avböja att svara på vissa frågor. Därefter följde vi *konfidentialitetskravet* där vi intygade att intervjupersonen kommer vara anonym i uppsatsen och att vi även avidentifierar hans organisation och samverkansprojektet. Slutligen följde vi även *nyttjandekravet*, där vi berättade för intervjupersonen att den information hen delar med sig skall endast användas för studiesyfte.

3 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

Här beskriver vi teorier och tidigare forskning som är relevanta i relation till studiens syfte och frågeställningar.

3.1 Psykosocial arbetsmiljö

Hörte (2009:14-15) beskriver att individens arbete sker i relation till den fysiska naturen, ofta i ett socialt sammanhang och detta samspel äger rum i en kulturell kontext, vilket för oss över till begreppen miljö, och den speciella miljö som är knuten till arbetet och som benämns arbetsmiljö. Fysisk objektiv och psykologisk subjektiv miljö, är den fysiska miljön som omger individen och den psykologiska är den av individen upplevda omvärlden. Zanderin (2005:11) förklarar att den psykosociala arbetsmiljön avser relationer mellan medarbetare samt mellan medarbetare och ledare, ensamarbete och medverkan på arbetet. Eklöf (2017:11-12) menar att det är svårt att hitta någon allmänt omfattad definition av begreppet psykosocial arbetsmiljö. Den psykosociala arbetsmiljön kan påverka individens tänkande, känslor, funktionstillgång, arbetsmotivation, hälsa och sociala aspekter. Mer specifikt innebär det om de psykiska krav som arbetet medför, de materiella, sociala och organisatoriska resurser som finns för att hantera dessa krav samt hur medarbetarens hälsa och välbefinnande värderas i förhållande till produktivitet och ekonomisk resultat. Psykosociala arbetsmiljöförhållanden har betydelse för hur individer fungerar, presterar och för deras hälsa. Konflikter, oförmåga till samarbete och negativ påverkan på kognitiva funktioner, att tänka, göra bedömningar, ta beslut samt bristande engagemang i arbetet är ytterligare problem som kan ha sina rötter i dålig psykosocial arbetsmiljö.

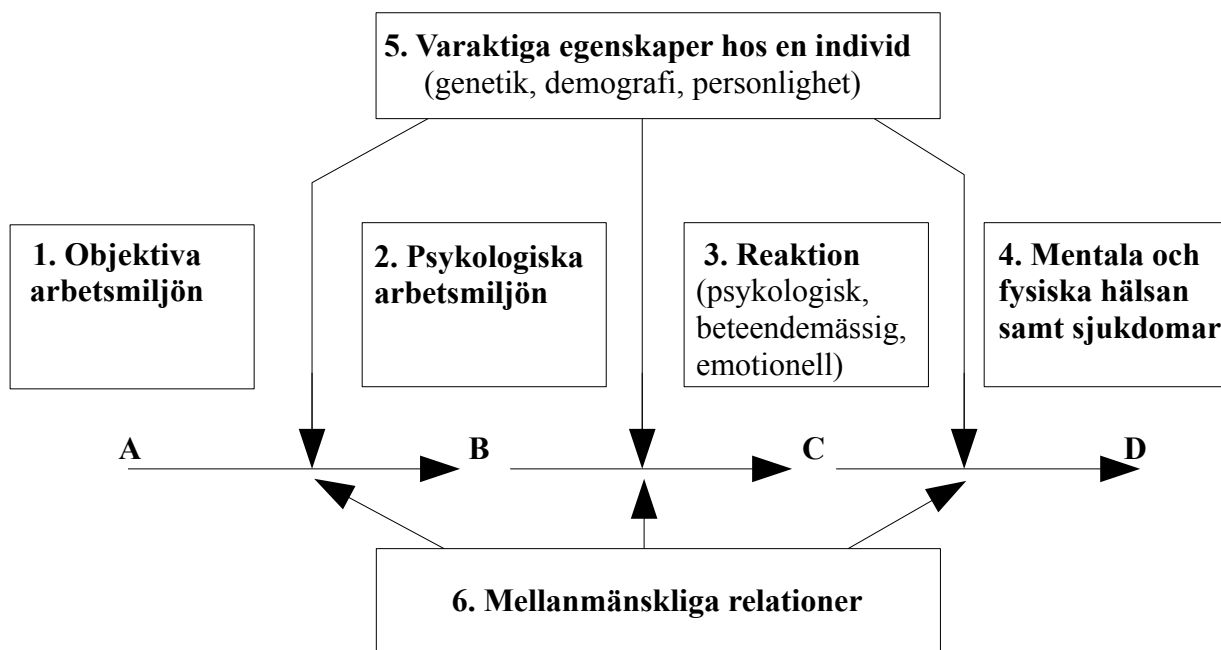
Semmer, Jacobshagen, Meier, Elfering, Beehr, Kälén & Tschan (2015:32) nämner i sin studie att arbetsuppgifter är oskäligen om de bryter mot normer om vad en medarbetare med rimliga förväntningar kan göra, eftersom de uppfattas som onödiga eller orimliga. De innebär ett hot mot sin professionella identitet. Semmer m.fl. (2015:49) kom fram till i sin studie att oskäligen arbetsuppgifter bland medarbetare ledde till belastning i form av irritabilitet och förbittring.

3.2 ISR modellen

Katz & Kahn (1978:582-584) redogör att modellen presenterades i USA vid University of Michigan *Institute for Social Research* (ISR). Den bygger på att undersöka hur arbetets socialpsykologiska karaktär kan påverka människans hälsa samt hur mellanmännsliga relationer och individens egenskaper kan i sin tur påverka denna process. ISR modellen börjar med att förklarar hur

kategorierna hänger ihop. A till B kategorin har med effekterna av den objektiva arbetsmiljön på den psykologiska arbetsmiljön, det vill säga såsom individen uppfattar det. Exempel på detta är 1) människor vars arbeten kräver att de engagerar sig i utbyten tvärs hela organisationen 2) rapporterar ofta att de är utsatta för oförenliga krav på arbetet. B till C kategorin associerar fakta i den psykologiska arbetsmiljön till omedelbara reaktioner som framkallas inom individen som exempelvis att motstridiga krav på arbetet kan leda till 3) stress. C till D kategorin hanterar effekten av sådana reaktioner under kriteriet hälsa och sjukdom, det vill säga att stress kan leda till 4) hjärtsjukdomar.

Dessa tre kategorier kan påverkas av varaktiga egenskaper hos en individ samt mellanmännsliga relationer. Om en människa upplever stress på grund av motstridiga krav på sitt arbete kan detta påverkas av exempelvis 5) individens egenskaper ifall de är flexibla eller rigida; individer som är flexibla reagerar ofta med stress vid motstridiga krav jämfört med rigida människor. Å andra sidan kan 6) stödjande relationer med andra ha en skyddande effekt när det gäller de krav som ställs på individen och vilka konsekvenser det kan få. Modellen sammanfattas nedan:



Figur 1. ISR modellen: den sociala miljön samt hälsa och sjukdomar (Katz & Kahn, 1978:584).

3.3 Ledarstilar

Jacobsen & Thorsvik (2014:404-405) nämner att en av de dominerande riktningarna inom ledarskapsteorin ägnar sig åt hur en ledare kan uppnå hög prestation i en grupp genom att anta olika ledarstilar inför gruppen. Ledarstil innebär hur ledare betar sig, vad de är intresserade av och hur de förhåller sig till sina medarbetare. Fiedler, 1995:7 redogör att en ledare är: *“En person som har anställts, valts, eller informellt utsetts för att styra och koordinera andras arbete i en grupp.”* Goleman, Boyatzis & McKee (2002:53) beskriver att deras ledarstil typologi bygger på forskning från en global databas med 3871 ledare där flera nyckelfaktorer som påverkar arbetsmiljön bedömdes. Nedan följer ledarstilarna:

- Visionär ledare: Artikulerar var gruppen är på väg, men inte hur de skall ta sig dit. De låter därmed medarbetare få testa, experimentera och ta beräknade risker. Ledaren hjälper medarbetare att förstå hur deras arbete passar in i den större bilden, får dem att inte enbart känna att deras arbete är viktigt, men också varför (Goleman m.fl., 2002:57).
- Coachande ledare: Hjälper medarbetare identifiera sina unika styrkor och svagheter samt relaterar dessa till deras karriär. Uppmuntrar medarbetare att etablera långsiktiga utvecklingsmål, och hjälper dem att föreställa sig en plan för att nå dessa mål men är samtidigt tydlig om vilket ansvar ledaren har och vilken roll medarbetaren skall ha. Genom att koppla ihop medarbetares dagliga arbete med långsiktiga mål får de medarbetare att vara motiverade (Goleman m.fl., 2002:60-61).
- Ansluten ledare: Kan vara bestraffande mot sina medarbetare ifall det skulle behövas men kan också vara empatisk och öppet visa sina egna känslor när hen känner sig ledsen eller orolig. Ledaren värderar medarbetare och deras känslor, väljer att nedprioritera uppgifter och mål och mer fokus på människors känslor. De strävar att få medarbetare att känna sig glada och skapa harmoni (Goleman m.fl., 2002:63-64).
- Demokratisk ledare: Bygger på en triad av teamarbete och samarbete, konflikthantering, samt inflytande. Ledarens styrka är att beakta vad andra har att säga och sådana ledare skapar en känsla att de vill lyssna på sina medarbetares tankar och tvivel samt att de är tillgängliga att lyssna. Ledaren är även villig att samarbeta med andra, de arbetar istället som en teammedlem än som en toppstyrd ledare. De vet även hur de skall dämpa en konflikt och

skapa en känsla av harmoni – som exempelvis, läka klyftor inom gruppen (Goleman m.fl., 2002:69).

- Pådrivande ledare: Resultatdriven och ställer höga krav på sina medarbetare att prestera. Är manisk att göra saker bättre och snabbare samt kräver samma sak utav sina medarbetare. Ledaren är snabb att peka på medarbetare som presterar dåligt, kräver mer från dem, och om de inte klarar av sitt uppdrag kommer ledaren själv rädda situationen (Goleman m.fl., 2002:72). Ledaren tror att hen coachar sina medarbetare men egentligen styrs deras arbete i mikro-detalj eller blir de tillsagda hur de skall göra sitt arbete (Goleman m.fl., 2002:61).
- Auktoritär ledare: Kräver omedelbar lydnad genom att ge olika direktiv, men bryr sig inte om att förklara skälen till uppmaningen. Om en underställd misslyckas att följa uppmaningen kommer ledaren börja hota medarbetaren. Och istället för att delegera makt, gör de allt för att behålla kontroll över varje situation och observera den noggrant. Dessutom är ledaren sparsam med att ge någon feedback, eller ger ingen återkoppling alls och fokuserar på vad människor har gjort för fel istället för något bra (Goleman m.fl., 2002:76).

3.4 Roller

Kaufmann & Kaufmann (2010:336-339) nämner att begreppet roll är summan av förväntningar som riktas mot en rollinnehavare. Förväntningarna är bundna till individens plats i gruppen. Flera roller tilldelas som beståndsdelar i personens position i organisationen. Ett exempel kan vara att en lärare ska ha överblick över undervisningsområdet och att hen ska kunna motivera eleverna för ämnet. Förväntningarna på rollinnehavaren kommuniceras från rollgruppen. Detta är de aktörer som samspelar med rollinnehavaren, exempelvis elever, föräldrar och kollegor. Vanligtvis består en rollgrupp av samarbetspartner, ledningen och klienter. Roller påverkar gruppmedlemmarnas arbetstillfredsställelse och välmående på flera sätt. Rollperspektivet kan därför vara ett nyttigt perspektiv om en organisation har uppenbara konflikter. Rollproblem delas oftast in i följande kategorier:

1. Rollkonflikter.
2. Rolloklarhet.
3. Rollöverbelastning.

1. Rollkonflikt är ett tillstånd av osäkerhet, spänning och att rollinnehavaren får motstridiga förväntningar riktade mot sig. Nedan presenteras fyra typer av rollkonflikter:

- **Intrasändarrollkonflikt:** När en person sänder två motstridiga budskap till en rollinnehavare. Ett exempel är när en ledare säger till en sekreterare att både arbetsuppgiften och ta emot gäster måste göras idag – vilket får sekreteraren att undra om hen är sekreterare eller PR-konsult.
- **Intersändarrollkonflikt:** När två eller flera personer meddelar rollinnehavaren motstridiga förväntningar. Det kan exempelvis vara när en ledare har krav från toppledningen att öka vinsten och arbetstempot, medan underställda vill ha mer ledighet.
- **Interrollkonflikt:** Rollinnehavaren kan ha flera roller som exempelvis att vara förälder och arbetstagare; driva eget företag och vara samtidigt medarbetare. Det är motstridiga krav från olika roller som rollinnehavaren har.
- **Personrollkonflikt:** När den egna värdegrunden och de egna attityderna är oförenliga med de förväntningar som ställs på yrkesrollen. Ett exempel är när en medarbetare ser en kollega förskingra på arbetet vilket kan få medarbetaren att fundera om hen skall avslöja sin kollega eller inte.

2. Rolloklarhet är otydlighet om hur arbetet skall utföras. En medarbetare är exempelvis osäker på hur hen skall utöva sin roll och uppnå fastställda mål. Samtidigt är medarbetaren försiktig att fråga ledaren om arbetet utförs på rätt sätt. Rolloklarhet kan också ligga i gruppen när förväntningar inte kommuniceras tillräckligt bra till den som skall utföra arbetet.

3. Rollöverbelastning är kopplat till stress, det vill säga när krav och förväntningar på en persons roll överstiger personens förmåga att fullgöra rollen. Det kan bero på att rollen är otydlig eller personen får flera och komplicerade arbetsuppgifter att utföra på kort tid. En sådan problematik kan leda till att medarbetarna deltar mindre i beslutsprocesser, är mindre engagerade i organisationen och får en önskan om att säga upp sig från sitt arbete.

3.5 Arbetstillfredsställelse och arbetstrivsel

Locke (1976:1307) nämner att arbetstillfredsställelse är en funktion av vad individen förväntar sig att få ut av arbetet och vad hen upplever faktiskt får ut. Kaufmann & Kaufmann (2010:286) menar att arbetstillfredsställelse är en arbetsattityd som innebär ganska konsistenta tankar, känslor och handlingar beträffande olika sidor av arbetet. Arbetstillfredsställelse är i teknisk bemärkelse skillnaden mellan den mängd belöning, i vidaste betydelse, en arbetstagare uppnår och den mängd belöning som vederbörande menar att hen borde få. Med belöning avses i detta fall alla källor till positiv tillfredsställelse med ursprung i arbetsituationen. Det kan omfatta om hur intressant arbetet är och hur självständigt och flexibelt individen kan inrätta sitt arbete. Aronsson (2012:218-219) redogör att ibland används på svenska begreppet arbetstrivsel istället för arbetstillfredsställelse och ofta används de båda begreppen tillfredsställelse och trivsel synonymt. Men inom forskningen görs dock vanligen en åtskillnad mellan begreppen. Arbetstrivsel antas reflektera en global eller övergripande nöjdhet med arbetet som helhet medan arbetstillfredsställelse adresserar specifika aspekter, fasetter eller områden av arbetet. Exempel på sådana specifika områden kan vara tillfredsställelse med arbetsuppgifterna, ledaren, kollegorna eller lönen, vilket antyder att det är således möjligt att trivas med en aspekt av arbetet men inte nödvändigtvis med en annan.

3.6 Herzbergs motivation-hygien teori

Herzberg (2003:90-91) beskriver att det finns sex stycken motivationsfaktorer som skapar arbetstillfredsställelse för den anställde, men inte arbetsmissnöjdhet om de saknas. Herzberg, Mausner & Snyderman (1993:114) menar att människan ser sitt arbete som en av de viktigaste områden i livet och att dessa faktorer leder till positiv arbetsattityd och främjar arbetsprestation. Herzberg m.fl. (1993:59-62) redogör att dessa motivationsfaktorer är:

- Ansvar: Att få arbeta utan tillsyn, att ha ansvar för ens eget eller någon annans arbete, eller få nya ansvarsområden utan formella avancemang.
- Arbetsuppgifter: Hur de är utformade, att de är kreativa och utmanande, varierande, och att kunna få göra ett arbete från början till slut.
- Avancemang: Att få en högre position.
- Erkännande: Komplimanger för att ha gjort ett bra arbete från ledare, kollegor, kunder, eller

underställda.

- **Prestation:** Innebär att framgångsrikt kunna få slutföra ett arbete, rättfärdigande, lösning på ett problem, att se resultatet av sitt arbete (Hertzberg m.fl., 1993:45).
- **Utveckling:** Möjlighet att kunna få en högre position, utvecklas i sitt arbete och kompetensutveckling (Hertzberg m.fl., 1993:45).

Herzberg (2003:91) förklarar att det finns åtta stycken hygienfaktorer som leder till arbetsmissnöjdhet om de saknas för den anställde, men inte arbetstillfredsställelse om de finns. Herzberg m.fl. (2003:113-115) nämner att hygienfaktorer är kopplade till arbetsmiljön och att tillfredsställa individens hygienbehov med dessa faktorer leder inte till högre nivåer av arbetstillfredsställelse eller att vilja prestera extra. Snarare går det att förvänta sig att tillgodose hygienbehov innebär förebyggande av både arbetsmissnöjdhet och att göra ett dåligt arbete. Herzberg m.fl. (1993:46-49) redogör att dessa hygienfaktorer är:

- **Arbetstrygghet:** Omfattar längden på tjänstgöringen och organisationens stabilitet eller instabilitet som kan påverka en persons objektiva synsätt på arbetstryggheten.
- **Arbetsvillkoren:** Fysiska villkor, arbetsbelastningen eller hjälpmedel för att kunna genomföra arbetet. Det kan också vara ventilation, belysning, verktyg, lokalers yta och andra miljöfaktorer.
- **Förhållanden i arbetet som påverkar privatlivet:** Att organisationen kräver att personen flyttar till en annan plats där familjen inte trivs. Eller familjens behov av lön och andra familjeproblem som är relaterade till arbetet.
- **Ledarnas kompetens och sätt att leda underställda:** Här berörs om ledaren har kompetens att leda, är rättvis eller inte, samt om ledaren är villig eller ovillig att delegera ansvar. Andra exempel kan vara om ledaren är ständigt tjugig eller kritisk.
- **Lön:** Avser lön eller löneökning, eller ouppfylld förväntan av löneökning.

- Mellanmänskliga relationer: Relationer mellan ledare, kollegor och underställda. Dessa kan vara “sociotekniska” som uppstår när människor interagerar medan de arbetar. “Rent sociala” innebär att interaktioner kan uppstå under arbetstimmarna men frikopplat från arbetsaktiviteterna som exempelvis: kaffe-paus vänskap eller en konflikt vid vattenbehållaren.
- Organisationens personalpolitik och administrativa system: Kommunikationslinjerna korsas på ett sätt som gör det svårt att veta vem den anställde arbetar för. Otillräckligt stöd eller befogenhet för att kunna slutföra sin uppgift, eller att organisationens policy inte genomförs på grund av brister i hur arbetet är organiserat.
- Status: Att ha sin egen sekreterare, tillåtelse att använda organisationens tjänstebil eller att inte kunna använda organisationens matsal.

3.7 Vrooms förväntansteori

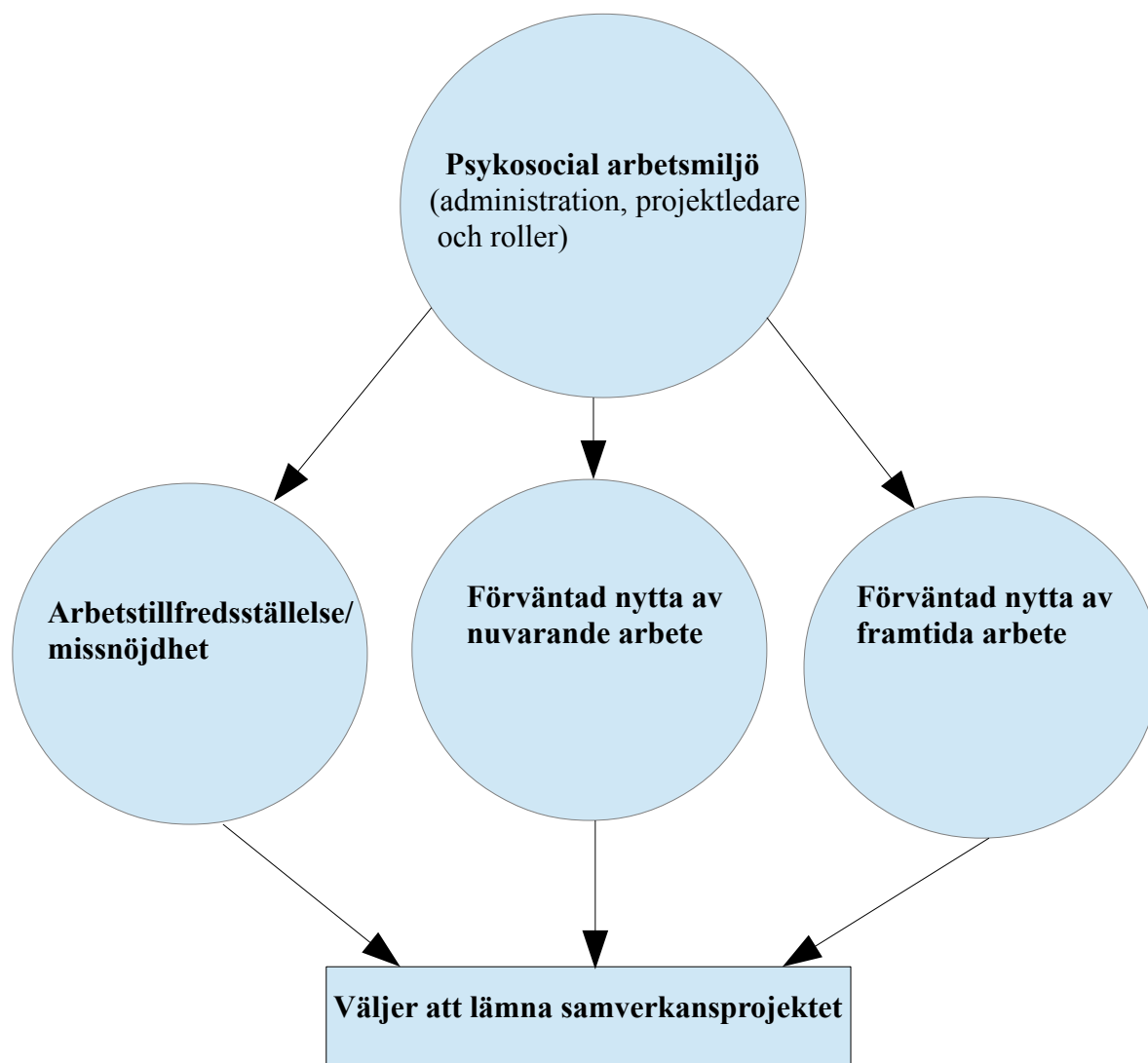
Vroom (1964:15) beskriver att valens innebär när en person har preferenser för ett visst utfall eller tillstånd i en situation samt att valens är en emotionell inriktning mot dessa utfall. Ett utfall är positivt valent när individen föredrar att uppnå det. Ett utfall har ingen valens när individen är likgiltig till att uppnå det eller inte uppnå det, samt är negativt valens när hen föredrar att inte uppnå det. Det är skillnad mellan valensen av ett utfall till en person och värdet till den personen. En individ kan önska ett objekt men erhålla låg tillfredsställelse från dess uppnåelse – eller kan individen sträva efter att undvika objektet men som senare visar sig vara tillfredsställande för individen. Här kan finnas en diskrepans mellan en förväntad tillfredsställelse av ett utfall, exempelvis valens, samt den faktiska tillfredsställelse som det bidrar till, exempelvis värde.

Vroom (1964:17-19) förklarar att varje gång en individ väljer mellan olika alternativ som innefattar osäkra utfall, är det tydligt att detta beteende påverkas inte bara hans preferenser av dessa utfall men även till en grad av hur hen tror att dessa utfall är sannolika. En förväntan definieras som en tillfällig tilltro att sannolikheten av en särskild handling leder till ett visst utfall. Förväntningar kan definieras i form av deras styrka. Maximal styrka indikeras av en subjektiv övertygelse att handling följs av ett utfall medan minimal styrka indikeras av en subjektiv övertygelse att handling inte följs av utfallet. Valens kombinerat med förväntan kan leda till att det påverkar individens motivation att utföra en handling. Ett utfall med hög positiv valens eller negativ valens motiverar inte personen om

det inte finns en förväntan att utfallet uppnås av en handling. När styrkan av en förväntan att en handling leder till ett utfall ökar, kommer effekten av variationerna i valensen av utfallet på styrkan att utföra handlingen också öka. Dessutom, om valensen av ett utfall är noll, det vill säga en person som är likgiltig till utfallet, kommer varken det absoluta värdet eller variationerna i styrkan av förväntningarna att uppnå det ha någon effekt på individens motivation.

3.8 Personalomsättningsmodell

Medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön har väglett oss i vår studie. I vår egenskapade personalomsättningsmodell undersöker vi utifrån medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljö, vad som fick dem till att lämna samverkansprojektet. Det innebär att vår modell är relaterad till vårt syfte i studien. Modellen är inspirerad av Mobley, Griffeth, Hand och Meglino personalomsättningsmodell (1979:517). Vår modell visar hur den psykosociala arbetsmiljön påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse, förväntad nytta av nuvarande arbete och förväntad nytta av framtida arbete. Arbetstillfredsställelsen är nuvarandeariktad medan de två andra begreppen är framtidsinriktade. För att underlätta för läsaren för hur vår modell kommer tillämpas kan vi visa ett exempel, detta är dock inte kopplat till intervjupersonen i studien. En medarbetare är missnöjd med det nya administrationsprogrammet som installerats på datorerna. Medarbetaren upplever att programmet är för komplicerat att använda jämfört med det förra som användes. På grund av denna problematik leder det till en belastning som gör att hen inte mår bra. En vän tipsar medarbetaren att söka arbete på ett annat företag som är inne i en expansiv fas och behöver nyanställa. Dessutom är lönen högre än den medarbetaren har från sin nuvarande tjänst. Medarbetaren väljer att lyssna på sin vän och söker arbete på det andra företaget. Efter att ha varit på anställningsintervju får medarbetaren svar från företaget att hen kan börja på måndag. Medarbetaren väljer att säga upp sig för att börja på sin nya tjänst. I detta fallet använder vi Herzbergs motivation-hygien teori för att analysera medarbetarens missnöjdhet med administrationsprogrammet och arbetsvillkoren; medan Vrooms förväntansteori används för att analysera förväntad nytta av framtida arbete vilket i detta exempel kan vara högre lön. Vår egenskapade personalomsättningsmodell finns på nästa sida:



Figur 2. Egenskapad personalomsättningsmodell. Inspirerad av Mobley, Griffeth, Hand och Meglino personalomsättningsmodell (1979:517).

4 RESULTAT OCH ANALYS

Här presenteras resultatet av det insamlade materialet från intervjuerna som analyseras med hjälp av teorier och tidigare forskning. Resultatet presenteras i form av sammanfattningar för att underlätta läsningen samt citat för att göra texten mer levande. Med "samtliga intervjupersoner" i analysen menas de som valde att beskriva sina upplevelser i de olika teman i resultatet; medan de intervjupersoner som inte gjorde det, tas inte med i analysen i det avsedda temat. Alla intervjupersoner kommer från olika samverkansorganisationer.

4.1 Administration

Intervjuperson 2 säger: *"Alltså det var så pass mycket administrativt idioti som bara skapade en massa pappersarbete men de är för alla de här redovisningarna. Det kändes som att det var viktigare än projektet i sig."*

Intervjuperson 1, 4, 7 och 8 beskriver att administrationen ledde till att det tog tid av deras arbete. Intervjuperson 4 har liknande upplevelser och menar att på grund av administrationen blev det mindre tid över att arbeta med deltagare. Intervjuperson 2, 7 och 8 nämner att samverkansprojektet fokuserade på redovisningar, rapporter och administrationen än på projektet i sig, innehållet eller på deltagarna. Intervjuperson 6 redogör en frustration med att behöva skriva rapporter och CV med deltagare. Uttryckte även tvivel av att dokumentera i ordbehandlingsprogrammet Microsoft Word på grund av att det kunde krocka med personuppgiftslagen. Intervjuperson 5 och 8 nämner att administrationen förorsakade stress hos dem. Intervjuperson 5 säger att: *"Det som stressar mig på ett negativt sätt så är det ren administration. Ju mer administration desto sämre för min del. Det är så jag fungerar på personlig plan."* Intervjuperson 8 beskriver att:

Vi hade sådana här närvarorapporter som skulle in varje månad och det var mer för projektets skull, det handlade egentligen inte om deltagarna överhuvudtaget. Ibland var det för mycket fokus på närvarorapporterna än på deltagare vilket jag upplevde var stressande för att få in dem.

Vår analys är att redogörelserna av intervjuperson 5 och 8 om att administrationen framkallade stress hos dem båda har liknelser med den process Katz och Kahn nämner i ISR modellen. Enligt vår tolkning finns det däremot en skillnad mellan dessa två intervjupersoner eftersom för intervjuperson 5 kan även individegenskaper har påverkat hur hen reagerar på stress.

Intervjupersonen pratar om att ökad administration är sämre för hens del eftersom det är så hen fungerar på individuell plan. Katz & Kahn (1978:583) beskriver att effekterna av den objektiva arbetsmiljön på den psykologiska arbetsmiljön, innebär såsom individen uppfattar det. Hörte (2009:15) redogör att fysisk objektiv och psykologisk subjektiv miljö, är den fysiska miljön som omger individen och den psykologiska är den av individen upplevda omvärlden. Katz & Kahn (1978:583) förklarar att fakta i den psykosociala arbetsmiljön kan leda till omedelbara reaktioner som framkallas inom individen som exempelvis stress. Denna process kan i sin tur påverkas av varaktiga egenskaper hos en individ som berör genetik, demografi och personlighet.

Vår bedömning är att samtliga intervjupersoners beskrivelser kan relateras till det Semmer m.fl. (2015:32) nämner i sin studie att arbetsuppgifter är oskäligen om de bryter mot normer om vad en medarbetare kan rimligen förvänta sig att göra, eftersom de uppfattas som onödiga eller orimliga; de medför ett hot mot den professionella identiteten. Semmer m.fl. (2015:49) kom fram till i sin studie att oskäligen arbetsuppgifter bland medarbetare ledde till belastning i form av irritabilitet och förbittring.

4.2 Projektledare

Intervjuperson 3 nämner:

För mig gick det inte under kategorin ledare, utan det var lite mer styra och ställa, dirigera order. En ledare är någon man vill jobba för, en som inspirerar en till en viss grad och någon man vill faktiskt jobba för, kan kommunicera med, kan resonera och argumentera. Och det var det inte mycket av känner jag personligen, utan det var väldigt mycket order.

Intervjuperson 1 nämner att projektledaren var bestämmande, toppstyrd och osympatisk.

Intervjuperson 3 är inne på samma spår och menar att projektledaren var kontrollerande, oinspirerande, svår att samtala och utbyta tankar med. Intervjuperson 6 berättar att projektledaren var "dikterande" och lyssnade inte på intervjupersonens förslag om hur projektet kan drivas på ett bättre sätt. Både intervjuperson 1 och 7 nämner att projektledaren var oempatisk och den sistnämnde menar även att projektledaren "pekade med hela handen", var rak och bestämmande. Intervjuperson 1 upplever att projektledaren ville inte prata om det som fungerar, utan enbart det som inte fungerar. Även intervjuperson 4 har liknande upplevelser och beskriver att projektledaren gav endast kritik och ingen positiv återkoppling. Likaså nämner intervjuperson 7 att projektledaren var snabbare på att ge kritik än att ge beröm.

Vår tolkning är att beskrivningarna av intervjuperson 1,3,4, 6 och 7 kan relateras – med undantaget det som berör hot – till det Goleman m.fl. (2002:76) nämner om att auktoritära ledare kräver omedelbar lydnad genom att ge olika direktiv, men bryr sig inte om att förklara skälen till uppmaningen. Om en underställd misslyckas att följa uppmaningen kommer ledaren börja hota medarbetaren. Och istället för att delegera makt, gör de allt för att behålla kontroll över varje situation och observera den noggrant. Dessutom är ledaren sparsam med att ge någon feedback, eller ger ingen återkoppling alls och fokuserar på vad människor har gjort för fel istället för något bra.

Intervjuperson 4 redogör att projektledaren var krävande men i ett gott ändamål då projektledaren är duktig på att uppmuntra hen att uppnå sin fullständiga kapacitet. Vi bedömer att intervjupersonens redogörelse kan relateras till det Goleman m.fl. (2002:60-61) beskriver om coachande ledare. De hjälper medarbetare identifiera sina unika styrkor och svagheter samt relaterar dessa till deras karriär. Uppmuntrar medarbetare att etablera långsiktiga utvecklingsmål, och hjälper dem att föreställa sig en plan för att nå dessa mål men är samtidigt tydlig om vilket ansvar ledaren har och vilken roll medarbetaren skall ha. Genom att koppla ihop medarbetares dagliga arbete med långsiktiga mål får de medarbetare att vara motiverade.

Intervjuperson 2 berättar att projektledaren var oberäknelig och mer intresserad av projektets resultat. Även intervjuperson 3 nämner att projektledaren var resultatriktad samt att projektledaren inte visade intresse för hur det gått för intervjupersonen eller hens välmående. Likaså redogör intervjuperson 6 att projektledaren var mer intresserad av att intervjupersonen producerar resultat. Intervjuperson 7 och 8 beskriver att projektledaren blandade sig i deras roller. Vår tolkning är att redogörelserna av intervjuperson 2,3,6, 7 och 8 kan kopplas till det Goleman m.fl. (2002:72) beskriver att en pådrivande ledare är resultatdriven och ställer höga krav på sina medarbetare att prestera. Är manisk att göra saker bättre och snabbare samt kräver samma sak utav sina medarbetare. Ledaren är snabb att peka på medarbetare som presterar dåligt, kräver mer från dem, och om de inte klarar av sitt uppdrag kommer ledaren själv rädda situationen. Goleman m.fl. (2002:61) nämner att ledaren tror att hen coachar sina medarbetare men egentligen styrs deras arbete i mikro-detalj eller blir de tillsagda hur de skall göra sitt arbete.

Intervjuperson 8 beskriver att hen gillar ledare som är bestämda och som har *“förtroende”* för underställda genom att låta dem få göra sitt arbete. Beskriver att projektledaren var pådrivande samt angelägen om samverkansprojektet och hade en klar vision. Vår analys är att intervjupersonens

beskrivelse har liknelser med det Goleman m.fl. (2002:57) nämner om visionär ledare som artikuleringar var gruppen är på väg, men inte hur de skall ta sig dit. De låter därmed medarbetare få testa, experimentera och ta beräknade risker. Ledaren hjälper medarbetare att förstå hur deras arbete passar in i den större bilden, får dem att inte enbart känna att deras arbete är viktigt, men också varför.

4.3 Roller

Intervjuperson 3 beskriver att rollen hen och samordnaren i samverkansprojektet hade kommit överens om stämde inte överens med i praktiken. Kände sig begränsad i att kunna utöva sin roll eftersom intervjupersonen ville vara ute och träffa deltagare istället för att sitta på kontoret hela tiden. Även intervjuperson 6 berättar att hen kände sig fastlåst i sin roll att behöva sitta ofta på sitt kontor och berättar att projektledaren var otydlig när det gäller hur hen skulle arbeta. Intervjuperson 7 nämner att ena dagen kunde projektledaren säga till intervjupersonen att arbeta på det sättet hen själv vill, men att nästa dag kunde projektledaren ifrågasätta varför hen arbetar på det sättet. Redogörelserna av intervjuperson 3, 6 och 7 kan enligt vår analys relateras till det Kaufmann & Kaufmann (2010:338) nämner att intrasändarrollkonflikt innebär när en person sänder två motstridiga budskap till en rollinnehavare.

Intervjuperson 2 berättar att hen fick frihet av sin ledare på samverkansorganisation att arbeta på det sättet hen vill, medan projektledaren kunde komma med synpunkter på hur intervjupersonen skulle arbeta utan att förankra det med hen eller ledaren från samverkansorganisationen. Intervjuperson 4 har liknande upplevelser och redogör att hens ledare på samverkansorganisationen ville att intervjupersonen skulle arbeta på ett visst sätt, medan projektledaren ville att vederbörande skulle arbeta på ett annat sätt. Intervjuperson 5 nämner att på grund av de olika krav som ställdes från samverkansorganisationen och samverkansprojektet blev det svårt att utföra sin roll. Beskrivningarna av intervjuperson 2, 4 och 5 bedömer vi kan förknippas med det Kaufmann & Kaufmann (2010:338) redogör att intersändarrollkonflikt betyder när två eller flera personer meddelar rollinnehavaren motstridiga förväntningar.

Intervjuperson 8 berättar att hen arbetade både i samverkansprojektet och på sin samverkansorganisation. Hen upplevde en "rollkonflikt" eftersom rollen i samverkansprojektet kunde följa med till rollen på samverkansorganisationen och vice versa. Vår analys är att intervjupersonens redogörelse stämmer med det Kaufmann & Kaufmann (2010:338) beskriver att interrollkonflikt innebär att rollinnehavaren kan ha flera olika roller som kan leda till motstridiga

krav från de olika rollerna.

Intervjuperson 1 beskriver att projektledaren ville ena dagen testa en sak och nästa dag var det något annat: *“Ena dagen är det här vi kör på som är målet, andra dagen så någonting helt annat. Det kunde svänga ganska snabbt.”* Nämnar att hen var försiktig vissa dagar med att fråga projektledaren när något var oklart eftersom när projektledaren hade en *“dålig dag”* fanns det risk att det inte skulle tas emot väl. Även intervjuperson 8 redogör projektledarens påskyndade omslag: *“Ibland tyckte jag det var snabba vändningar, det fanns ingen tydlig struktur i det. Ena veckan var det så och ena veckan var det på ett annat sätt.”* Dessutom lät intervjupersonen berätta att projektets syfte var vid somliga tillfällen oklart. Vår tolkning är att beskrivningarna av intervjuperson 1 och 8 kan associeras till det Kaufmann & Kaufmann (2010:338-339) nämner att rolloklarhet är otydlighet om hur arbetet skall utföras. En medarbetare är exempelvis osäker på hur hen skall utöva sin roll och uppnå fastställda mål. Samtidigt är medarbetaren försiktig att fråga ledaren om arbetet utförs på rätt sätt. Rolloklarhet kan också ligga i gruppen när förväntningar inte kommuniceras tillräckligt bra till den som skall utföra arbetet.

4.4 Varför valde intervjupersonerna att lämna samverkansprojektet?

Utifrån medarbetares upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön – det vill säga administration, projektledare och roller – analyserar vi hur den kan påverka medarbetares arbetstillfredsställelse och förväntan att lämna samverkansprojektet. Eklöf (2017:11) beskriver att den psykosociala arbetsmiljön kan påverka individens tänkande, känslor, funktionstillgång, arbetsmotivation, hälsa och sociala aspekter. Vår tolkning är att den psykosociala arbetsmiljön kan påverka arbetstillfredsställelse eftersom enligt Kaufmann & Kaufmann (2010:286) innebär arbetstillfredsställelse en arbetsattityd som är ganska konsistenta tankar, känslor och handlingar beträffande olika sidor av arbetet. Vi uppsatsskrivare har även gjort bedömningen att psykosocial arbetsmiljö kan dessutom påverka förväntan eftersom enligt Vroom (1964:17) är förväntan en tillfällig tilltro att sannolikheten av en särskild handling leder till ett viss utfall. Oxfords engelska ordlista, på engelska Oxfords English Dictionary OED, (2018) nämner att förväntan, på engelska *expectancy*, innebär exempelvis *“Kvaliteten, tillståndet eller känslan att vara förväntande.”*

Intervjuperson 7 säger:

Det blev för tung arbetsbelastning med tanke på mina olika uppdrag. Kollegor började fråga om hur jag mådde, deltagare började vänja sig att jag var sen. Det var en signal om

att något inte är okej. Och skall jag signalera till deltagare att det är viktigt att komma i tid samtidigt som jag själv inte gjorde det? Det blev knasigt där.

Intervjuperson 2, 4 och 6 valde att lämna samverkansprojektet på grund av projektledaren. Intervjuperson 2 beskriver att hen gillade inte projektledarens sätt att leda, kommunicera och oförståelse. Intervjuperson 4 beskriver att hen *“klickade dåligt”* med projektledaren som gav enbart negativ återkoppling till intervjupersonen. Berättar dessutom att projektledaren försökte detaljstyra intervjupersonens arbetsuppgifter. Intervjuperson 6 berättar att hen insåg relativt snabbt efter att ha blivit anställd till samverkansprojektet att relationen inte skulle fungera bra mellan hen och projektledaren: *“Alltså projektledaren har ju bra sidor också men är alldeles för känslostyr, översittare, oprofessionell, har den här härskartekniken och jag uppskattade det inte. Jag har svårt för sådana individer.”* Vår tolkning är att redogörelserna av intervjuperson 2, 4 och 6 kan kopplas till det Herzberg m.fl. (1993:47) nämner att missnöjesfaktorn beskriver ledarnas kompetens och sätt att leda underställda. Här berörs om ledaren har kompetens att leda, är rättvis eller inte, samt om ledaren är villig eller ovillig att delegera ansvar. Andra exempel kan vara om ledaren är ständigt tjatig eller kritisk.

Även intervjuperson 1 beskriver problematiken med projektledaren dock säger hen inte uttryckligen att det var på grund av projektledaren hen lämnade samverksanprojektet. Intervjuperson 1 nämner att projektledarens snabba vändningar innebar att det var svårt att arbeta under sådana premisser. Dessutom nämner intervjupersonen att hen inte ville arbeta med en projektledare som är *“auktoritär”*. Valde att lämna samverkansprojektet eftersom *“Att jag tänkte att jag kunde trivas bättre på arbetet än vad jag gjorde under det sista.”* Vår tolkning är däremot att projektledaren kan ha påverkat intervjupersonens arbetstillfredsställelse och förväntan att lämna samverkansprojektet. Denna bedömning gör vi utifrån det Herzberg m.fl. (1993:47) nämner att ledarnas kompetens och sätt att leda underställda kan leda till missnöje. Dessutom bygger vi vår bedömning på det som berör Vrooms förväntansteori. Vår analys är att intervjuperson 1 hade en förväntan att trivas bättre genom att lämna samverkansprojektet. Intervjuperson 8 lämnade samverkansprojektet på grund av att hen var trött på sin roll och på sina arbetsuppgifter, samt att hen ville utveckla sig på andra områden genom att arbeta med andra arbetsuppgifter. Beskrivningen av intervjuperson 8 är enligt vår bedömning att det fanns en förväntan nytta till framtida arbete.

Både intervjuperson 1 och 8 kan relateras till det Vroom (1964:19) nämner att när styrkan av en förväntan att en handling leder till ett utfall ökar, kommer effekten av variationerna i valensen av

utfallet på styrkan att utföra handlingen också öka. Vår tolkning är dessutom att redogörelserna av båda intervjupersonerna har liknelser med det personalomsättningsmodellen beskriver om förväntad nytta av framtida arbete. Intervjuperson 3 och 7 valde att lämna samverkansprojektet på grund av rollen medan intervjuperson 5 valde att lämna samverkansprojektet på grund av både rollen och administrationen. Intervjuperson 3 redogör att hen hade förväntat sig att rollen var att arbeta ute på fältet, det vill säga vara ute och träffa unga människor. Beskriver att istället blev det "väldigt statistiskt" då intervjupersonen fick sitta mestadels på kontoret vilket ledde till att hen lämnade samverkansprojektet. Intervjuperson 5 nämner att hen uppskattade sin roll i samverkansprojektet men att rollen och administrationen blev problematisk att utföra och hantera vilket ledde till att intervjupersonen lämnade samverkansprojektet:

Kan någon annan kollega leverera bättre än vad jag gör då flyttar jag på mig. Kan inte jag hantera det här med administration och allt annat vad det är nu så kan de skicka in någon annan och så kan jag göra andra arbetsuppgifter.

Intervjuperson 7 säger att de olika rollerna som hen hade blev tillslut en belastning som resulterade i att hen lämnade samverkansprojektet.

Beskrivningarna av 3, 5 och 7 kan enligt vår tolkning relateras till det Herzberg m.fl. (1993:48) nämner att missnöjesfaktorn arbetsvillkoren kan exempelvis vara arbetsbelastningen eller hjälpmedel för att kunna genomföra arbetet. Redogörelsen av intervjuperson 3 kan enligt vår bedömning vara relaterad till rollens påverkan på förväntan att lämna samverkansprojektet. Medan redogörelsen av intervjuperson 5 kan enligt vår tolkning vara associerad till rollens och administrationens påverkan på förväntan att lämna samverkansprojektet. Både intervjuperson 3 och 5 hade enligt vår analys en preferens att uppnå något med sin roll. Intervjuperson 3 berättar att hen hade förväntat sig att rollen var att arbeta ute och träffa unga människor; medan intervjuperson 5 nämner att hen uppskattade sin roll. Men när det visade sig för intervjuperson 3 att hen fick sitta mest på kontoret och att för intervjuperson 5 blev rollen och administrationen problematisk att hantera och utföra valde bägge att lämna samverkansprojektet enligt deras beskrivningar. Vår tolkning är att bägge intervjupersonernas redogörelser kan relateras till det Vroom (1964:15) nämner att ett utfall är positivt valent när individen föredrar att uppnå. Vroom (1964:19) förklarar att ett utfall med hög positiv valens motiverar inte personen om det inte finns en förväntan att utfallet uppnås av en handling. Dessutom är vår bedömning att bägge intervjupersonernas redogörelser kan relateras till att de hade ingen förväntad nytta av sitt nuvarande arbete i

personalomsättningsmodellen.

Vår analys är att beskrivningarna av intervjupersonerna 1-7 avser missnöjdhet i personalomsättningsmodellen. Vår tolkning enligt oss uppsatsskrivare är att hos intervjuperson 1,2, 4 och 6 fanns det en missnöjdhet med projektledaren: missnöjesfaktorn ledarnas kompetens och sätt att leda underställda. Medan hos intervjuperson 3, 5 och 7 fanns det enligt vår bedömning en missnöjdhet med rollen: missnöjesfaktorn arbetsvillkor. Dessutom fanns det enligt vår tolkning en missnöjdhet hos intervjuperson 5 med administrationen: missnöjesfaktor arbetsvillkor. Intervjuperson 8 var svår att bedöma utifrån Herzberg m.fl. missnöjdhetsfaktorer och därför finns intervjupersonen inte heller med det som berör missnöjdhet i personalomsättningsmodellen.

5 SLUTSATSER

I detta kapitel besvarar vi studiens frågeställningar samt beskriver vi om vår studie går att generalisera.

- *Hur upplevde medarbetare som valt att lämna samverkansprojektet sin psykosociala arbetsmiljö i samverkansprojektet?*

Hälften av intervjupersonerna beskriver att administrationen ledde till att det tog tid av deras arbete. Tre intervjupersoner nämner att samverkansprojektet fokuserade på redovisningar, rapporter och administrationen än på projektet i sig, innehållet eller på deltagarna. En intervjuperson redogör en frustration med att behöva skriva rapporter och CV med deltagare. Uttryckte även tvivel av att dokumentera i ordbehandlingsprogrammet Microsoft Word på grund av att det kunde krocka med personuppgiftslagen. Två intervjupersoner nämner att administrationen förorsakade stress hos dem.

Hälften av intervjupersonerna beskriver projektledaren som bestämmande och kontrollerande. Två intervjupersoner nämner projektledaren som oempatisk och tre intervjupersoner upplever att projektledaren ville inte prata om det som fungerar, utan enbart det som inte fungerar. Beskrivningarna kan relateras till auktoritär ledare. En intervjuperson redogör att projektledaren var krävande men i ett gott ändamål då projektledaren är duktig på att uppmuntra hen att uppnå sin fullständiga kapacitet. Redogörelsen kan associeras till coachande ledare. Tre intervjupersoner nämner att projektledaren var resultatnriktad. Två intervjupersoner beskriver att projektledaren blandade sig i deras roller. Skildringarna kan kopplas till pådrivande ledare. En intervjuperson gillar ledare som är bestämda och som har "förtroende" för underställda genom att låta dem få göra sitt arbete. Beskriver projektledaren som pådrivande, angelägen om samverkansprojektet samt hade hen en klar vision vilket kan associeras till visionär ledare.

En intervjuperson beskriver att rollen hen och samordnaren i samverkansprojektet hade kommit överens om stämde inte överens med i praktiken. Kände sig begränsad i att kunna utöva sin roll eftersom hen ville vara ute och träffa deltagare istället för att sitta på kontoret hela tiden. Ytterligare en intervjuperson kände sig fastlåst i sin roll att behöva sitta ofta på sitt kontor och berättar att projektledaren var otydlig när det gäller hur hen skulle arbeta. En tredje intervjuperson nämner att ena dagen kunde projektledaren säga till intervjupersonen att arbeta på det sättet hen själv vill, men att nästa dag kunde projektledaren ifrågasätta varför hen arbetar på det sättet. Redogörelserna kan

relateras till en intrasändarrollkonflikt. Två intervjupersoner redogör att deras ledare på samverkansorganisationen ville att intervjupersonen skulle arbeta på ett visst sätt, medan projektledaren ville att de skulle arbeta på ett annat sätt. En annan intervjuperson nämner att på grund av de olika krav som ställdes från samverkansorganisationen och samverkansprojektet blev det svårt att utföra sin roll. Skildringarna kan förknippas till en intersändarrollkonflikt.

En intervjuperson arbetade både i samverkansprojektet och på sin samverkansorganisation. Hen upplevde en "rollkonflikt" eftersom rollen i samverkansprojektet kunde följa med till rollen på samverkansorganisationen och vice versa. Beskrivningen kan associeras till en interrollkonflikt. Två intervjupersoner nämner att projektledaren ville ena dagen testa en sak och nästa dag var det något annat. En intervjuperson var försiktig vissa dagar med att fråga projektledaren när något var oklart eftersom när projektledaren hade en "dålig dag" fanns det risk att det inte skulle tas emot väl. En annan intervjuperson tyckte projektets syfte var vid somliga tillfällen oklart. Berättelserna av intervjupersonernas redogörelser kan relateras till en rolloklarhet.

- *Utifrån medarbetarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön, vad fick dem att lämna samverkansprojektet?*

Vår tolkning är att fyra intervjupersoner valde att lämna samverkansprojektet på grund av missnöjdhet med projektledaren. En av dessa intervjupersoner gjorde det även för att hen ville trivas bättre på sitt arbete vilket kan associeras till en förväntad nytta av framtida arbete i personalomsättningsmodellen. Här kan det finnas en koppling mellan missnöjdhet och förväntad nytta av framtida arbete. Tre intervjupersoner lämnade samverkansprojektet eftersom de var missnöjda med rollen och en av dessa gjorde det även för att hen var missnöjd administrationen. Dessutom hade intervjupersonen ingen förväntan att klara av att utföra både sin roll och hantera administrationen. Medan en annan av dessa tre intervjupersoner hade förväntat sig att arbeta ute med deltagarna istället för att sitta hela tiden på kontoret. Det innebär att de två sistnämnda intervjupersonerna kan relateras till personalomsättningsmodellen genom att de hade ingen förväntad nytta av sitt nuvarande arbete vilket var ytterligare skäl till att de slutade. Här kan det finnas ett samband mellan missnöjdhet och ingen förväntad nytta av nuvarande arbete. Totalt var det sju intervjupersoner enligt vår analys som lämnade samverkansprojektet för att de var antingen missnöjda med projektledaren eller med rollen vilket kan förknippas till missnöjdhet i personalomsättningsmodellen. Utöver dessa sju intervjupersoner var det en intervjuperson som

slutade för att hen var trött på sin roll och ville därmed arbeta med andra uppgifter för att kunna utveckla sig på andra områden vilket vi kopplade med förväntad nytta av framtida arbete i personalomsättningsmodellen. Däremot kunde vi inte associera intervjupersonens redogörelse med missnöjdhet eftersom det var svårt att relatera hens beskrivning med Herzberg m.fl. missnöjdhetsfaktorer.

Vad gäller att generalisera vår kvalitativa studie, kan våra tolkningar av vad intervjupersonerna har berättat under intervjuerna tolkas annorlunda av någon annan om hen skulle genomföra samma studie. Dessutom är det möjligt att våra intervjupersoner hade svarat annorlunda om vi hade genomfört intervjuerna andra dagar. Med detta menar vi att intervjupersonens humör, personliga problem eller stress är faktorer som skulle kunna påverka intervjupersonernas svar. Vad gäller den ene uppsatsskrivarens förförståelse i form av att ha själv ha varit verksam i samverkansprojekt samt att denne är bekant med de som intervjuades kan även detta ha påverkat intervjupersonernas svar. Detsamma gäller dock för den uppsatsskrivare som hade en aktiv roll under intervjuerna men som inte varit verksam i samverkansprojektet och som inte var bekant med intervjupersonerna. Sammantaget innebär det att det kan bli svårt att få samma resultat om studien skulle återproduceras. Denscombe (2016:417) nämner att en konsekvens av den kvalitativa forskningens tendens att bygga på detaljerade djupstudier av ett litet antal enheter är att det blir svårare att fastställa i vilken utsträckning fynden av forskningen går att generalisera till andra liknande fall.

6 DISKUSSION

I detta avslutande kapitel redovisar vi våra tankar och uppfattningar om vår studie samt hur vi bidragit till forskning om personalomsättning i en temporär organisation.

Ett flertal medarbetare lät beskriva problematiken kring projektledarens auktoritära ledarstil. Studien visar att hälften av intervjupersonerna lämnade samverkansprojektet på grund av missnöjdhet med projektledaren och hans sätt att leda projektet. Vi menar att detta är ett allvarligt problem då projekt präglas just av tidsaspekten, de måste genomföras under en viss period. Finns det inte tillräckligt med personal kan det orsaka komplikationer att genomföra projektet i tid. Dessutom tillkommer kostnader för organisationer när någon slutar och människor nyanställs.

Vi fann även att det kan finnas ett samband mellan den intervjuperson som slutade enligt vår analys på grund av missnöjdhet med projektledaren och att hen ville trivas bättre på sitt arbete vilket vi relaterade till förväntad nytta av framtida arbete. Dessutom fanns det två intervjupersoner som var missnöjda med sin roll och att en av dessa var även missnöjd med administrationen.

Intervjupersonen hade ingen förväntan att klara av att utföra både sin roll och hantera administrationen. Medan den andre av dessa två intervjupersoner hade förväntat sig att arbeta ute med deltagarna istället för att sitta hela tiden på kontoret. Vi kom fram till att för dessa två intervjupersoner kan det finnas ett samband mellan missnöjdhet och ingen förväntad nytta av nuvarande arbete. Sammantaget för de tre intervjupersoner som nämnts ovan om att det kan finnas ett samband mellan missnöjdhet och förväntad eller ingen förväntad nytta av nuvarande eller framtida arbete, är vårt bidrag till forskningen om personalomsättning i en temporär organisation.

REFERENSLISTA

Aronsson, G. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. (1. utg.) Stockholm: Natur & Kultur.

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3., rev. och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Dille, T., & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. (2011). *International Journal of Project Management*, (4), 480. Retrieved from <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1016/j.ijproman.2011.02.007>

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

"expectancy, n.". OED Online. December 2018. Oxford University Press.
<http://www.oed.com.proxy.mau.se/view/Entry/66453> (accessed January 06, 2019).

Fiedler, F. E. (1995). Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology*, 44: 5-28. doi:10.1111/j.1464-0597.1995.tb01378.x

Goleman, D., Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. Retrieved from <https://search-ebSCOhost-com.proxy.mau.se/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=12545925&site=ehost-live>

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. ([New ed.]). New Brunswick, N.J.: Transaction

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee

turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. Retrieved from doi:<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1037/apl0000103>

Hulin, C. L. (1968). Effects of changes in job-satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 52(2), 122-126. Retrieved from doi:<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1037/h0025655>

Hörte, S. Å. (2009). Arbete, arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. I S. Å Hörte & M. Christmansson (Red.), *Perspektiv på arbetsmiljöarbete* (13–27). Halmstad: Högskolan i Halmstad. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-3273>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2. ed.) New York: Wiley.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lalander, P. (2015). Observationer och etnografi. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (93-113). Malmö: Liber.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.mau.se/docview/199821267?accountid=12249>

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lundin, R. A., & Söderholm, A. Theory of the Temporary Organization. (1995). *Scandinavian Journal of Management*, (4), 437. Retrieved from <https://proxy.mau.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.hj.4421&lang=sv&site=eds-live>

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. Retrieved from doi:<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1037/0033-2909.86.3.493>

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. Retrieved from doi:<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Nuhn, H. F. R., Heidenreich, S., & Wald, A. (2018). The role of task-related antecedents for the development of turnover intentions in temporary project teams, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:15, 2284-2302. Retrieved from <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1080/09585192.2016.1239219>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. Retrieved from doi:<http://dx.doi.org.proxy.mau.se/10.1037/h0037335>

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*. 71(1), 23–65. Retrieved from <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1111/peps.12226>

Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62, 1146–1151. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F.

(2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32–56. <https://doi-org.proxy.mau.se/10.1080/02678373.2014.1003996>

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. Retrieved from <https://search-proquest-com.proxy.mau.se/docview/199771599?accountid=12249>

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc; 1997. <https://proxy.mau.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=474486&lang=sv&site=eds-live>. Accessed December 30, 2018.

Svensson, P & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (17-31). Malmö: Liber.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2018-12-01 från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Zanderin, L. (2005). Förord. I L. Zanderin (Red.), *Arbetsmiljö* (11). (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (55-67). Malmö: Liber.

BILAGA

Frågelista

1. Vad var din roll i samverkansprojektet?
2. Ansökte du till tjänsten eller blev du handplockad till samverkansprojektet?
3. Vad gjorde du innan du kom till samverkansprojektet?
4. Vad var din anställningsform i samverkansprojektet och när blev du anställd?
5. Vad hade du för bild av samverkansprojektet när du började arbeta första veckan?
6. Hur var ditt arbete utformat?
7. Hur länge arbetade du i samverkansprojektet?
8. Kan du beskriva hur en arbetsdag såg ut?
9. Hur uppfattade du dina egna kompetenser i förhållande till det arbete du skulle utföra?
10. Vad var fördelar med samverkansprojektet?
11. Vad var nackdelar med samverkansprojektet?
12. Kände du att det fanns möjligheter/hinder att utvecklas i samverkansprojektet och i så fall hur?
13. Vilka upplevelser har du av att arbeta med projektledaren?
14. Vilka upplevelser har du av att arbeta med projektmedarbetarna?
15. Upplever du att det fanns ett motstånd mot samverkansprojektet av projektledaren eller projektmedarbetare?
16. Kan du berätta om din arbetstrivsel i samverkansprojektet?
17. Hur uppfattade du kulturen i samverkansprojektet?
18. Hur var det med stressen?
19. Kände du att du kunde/ville prestera fullt ut på ditt arbete eller fanns det perioder du inte kunde/ville ville prestera?
20. Kan de beskriva den psykiska och fysiska arbetsmiljön och vilka upplevelser har du av den?
21. Uppfattade du att organisationen uppskattade ditt arbete?
22. Hade du tankar att sluta och gå vidare medan du arbetade i samverkansprojektet?
23. Vad fick dig till att lämna samverkansprojektet?
24. Var du entusiastisk av att lämna ditt arbete eller lämnade du ditt arbete motvilligt?
25. Vad arbetar du nu med?
26. Finns det något du vill tillägga eller utveckla?