

Umeå universitet
Institutionen för psykologi
Examensuppsats vt05

Psykologiska kontrakt: en väg till förståelse
- faktorer och processer som kan leda till ökad omsättning
av enhetschefer inom socialtjänsten

Mattias Hedman

Handledare: Kristina Westerberg

Innehållsförteckning

Abstrakt	1
Inledning	2
Bakgrund	2
Det psykologiska kontraktet	3
Brott mot det psykologiska kontraktet.....	5
Socialtjänsten Umeå Kommun	6
Syfte.....	6
Frågeställning	7
Metod.....	7
Urval	7
Intervjuförfarande och intervjumanual.....	8
Val av metod.....	9
Etik.....	9
Metod för strukturering av resultat.....	9
Resultat	10
Tema ett – Arbetets Fokus.....	10
Tema två – Erkänsla	12
Tema tre - Arbetsbelastning	13
Tema fyra – Kommunikation.....	15
Tema fem – Bristande framförhållning	17
Analys	19
Tema ett – Arbetets fokus.....	19
Tema två och tre – Erkänsla och Arbetsbelastning	20
Erkänsla	20
Arbetsbelastning	20
Sammanfattning.....	20
Tema fyra och fem – Kommunikation och Bristande Framförhållning	21
Kommunikation	21
Bristande Framförhållning.....	21
Sammanfattning.....	22
Sammanfattande Analys	22
Avslutande diskussion	24
Urval	24
Implikationer	25
Slutsatser.....	25
Referenslista	27
Bilagor	30
1. Intervjumanual.....	30

Abstrakt

Syftet med föreliggande studie är att, med hjälp av begreppsstrukturen Psykologiskt Kontrakt, söka öka förståelsen för vilka faktorer och processer som kan bidra till en ökad omsättning av enhetschefer inom socialtjänsten. Fem tidigare enhetschefer intervjuades. Fokus i intervjuerna låg på de erfarenheter dessa tillgodogjort sig under sin tid som enhetschefer inom socialtjänsten. Av särskilt intresse var de erfarenheter som kunde visa på någon form av motsättning förelegat mellan deras förväntningar på arbetsgivare och arbetsuppgifter, och hur arbetsuppgifter och relationen till arbetsgivaren kommit att gestalta sig. Resultatet visar att motsättningar särskilt erfarits inom fem områden i relation till arbetsgivare och tidigare arbetsuppgifter; arbetets fokus, erkänsla, arbetsbelastning, kommunikation samt bristande framförhållning. I studien framkom även att de informanter som haft kortare anställningar i form av vikariat, verkar ha haft förväntningar om ett mera relationellt kontrakt med arbetsgivaren. Vad de däremot har erbjudits av arbetsgivaren har varit ett mera transaktionellt kontrakt präglad av bristande tydlighet. Sammanfattningsvis tyder resultatet på att användandet av begreppet psykologiskt kontrakt kan öka förståelsen för vilka faktorer och processer som kan bidra till en ökad omsättning av enhetschefer inom socialtjänsten.

Inledning

Bakgrund

I samband med 90-talets lågkonjunktur kom anställningsvillkor och betydelsen av begreppet anställningstrygghet att radikalt förändras. Stora nedskärningar och besparingar påbörjades och genomfördes inom i stort sagt all offentlig verksamhet och har fortsatt fram till dags dato, och inte mycket tyder på att vi sett slutet på alla dessa åtstramningsåtgärder. Besparingar innebär ofta minskad personalstyrka som i sin tur ofta leder till att man på ledningsnivå vidtar olika åtgärder i syfte att effektivisera och rationalisera, exempelvis genom utbildningar och organisatoriska omstruktureringar.

Samtidigt har det skett en utveckling på många arbetsplatser med en negativ trend gällande ökad personalomsättning och ökade sjuk- och ohälsotal. Många anställda har en arbetssituation där arbetsbelastningen ökat och som upplevs som allt mer stress och kravfylld (SOU, 2002:5).

Tidigare var orsaken till personalnedskärningar oftast att det rådde lågkonjunktur. Men i dag är nedskärningar inte längre lika starkt kopplade till konjunkturläget utan neddragningar sker även under goda konjunkturer. Inom offentlig verksamhet kan man exempelvis genomföra besparingar och hänvisa till politiska motiv. Och företag kan rationalisera i syfte att behålla sin globala konkurrenskraft, eller helt enkelt för att öka lönsamhet och vinst (Isaksson, 2002).

Många har fått erfara att dessa omvälvande förändringar har kommit att förändra många av de uttalade och outtalade överenskommelser, förväntningar och "spelregler" som tidigare reglerade relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Ett exempel på en sådan "spelregel" kan vara att den anställde tidigare förväntade sig att arbetsgivaren skulle komma att leva upp till sin del av den tidigare vanligaste överenskommelsen, att erbjuda anställningstrygghet i utbyte mot den anställdes lojalitet och hårda arbete (Andersson & Schalk, 1998).

Bunker (1997) föreslår att de tidigare vanligaste förväntningarna och "spelreglerna" som reglerade relationen mellan anställd och ledning i USA kan sammanfattas ungefär som att:

"... överenskommelsen bestod av att byta hårt arbete, lojalitet, ett stort engagemang, och ett investering i organisationen i utbyte mot bra lön, generösa förmåner, garanterad pension, livslång anställning och en känsla av tillhörighet till "organisationsfamiljen"."

(Bunker, 1997, s. 129)

Den nya underförstådda överenskommelsen mellan anställd och ledning menar Bunker kan se ut ungefär som följer:

"Fortsätt att arbeta hårt och var lojal; uträtta mer med mindre; var tacksam för att du är en av de lyckliga som fått behålla ditt jobb; klaga inte angående

förändringar och förluster; acceptera de nya styrdokumenterna och få det gjort – men – ta kontroll över ditt eget liv och din karriär; förvänta dig inte att vara här resten av livet; och kom ihåg att det inte finns några garantier.”

(Bunker, 1997, s. 130)

De ofta långvariga förändringsprocesser som sker inom organisationer innebär inte bara att tidigare överenskommelser och ”spelregler” ändras, utan även att det vid omfattande omorganiseringsarbeten uppstår en otydlighet angående vilka nya ”spelregler” som gäller. Vilka de nya reglerna är och hur man ska förhålla sig till dessa blir i slutändan i mångt och mycket subjektiva tolkningar.

Här kan det ju vara på sin plats att ställa några frågor, förslagsvis: Vilka konsekvenser kan det få att anställda inte riktigt längre tycker sig kunna veta vilka spelregler som gäller? Om man tycker sig förstått vilka nya spelregler som gäller, kanske man inte gillar dem och därför ifrågasätter deras legitimitet? Vad händer när en så pass viktig och betydelsefull del av våra liv, som vår huvudsakliga sysselsättning och inkomstkälla, inte i samma utsträckning som tidigare upplevs som förutsägbar och hanterbar? Och vilka blir konsekvenserna för relationen och tilliten mellan två parter om den ena parten erfar att den andra parten bryter viktiga överenskommelser?

Det psykologiska kontraktet

En väg att försöka förstå och belysa dessa processer kan vara att använda sig av begreppet psykologiskt kontrakt. Ett psykologiskt kontrakt kan sägas bestå av en mängd överenskommelser och förväntningar, som kan vara både nedskrivna, uttalade och outtalade. Dessa talar om för den anställde vad han förväntas leva upp till i relationen till sin arbetsgivare, samt även vad arbetsgivaren förväntas leva upp till i relationen till arbetstagaren.

Man skulle även kunna uttrycka det som att det psykologiska kontraktet utgör det kognitiva schemata som talar om för den anställde hur denne ska reglera sitt beteende i förhållande till arbetsgivaren, och vilka förväntningar som denne kan ha på arbetsgivarens beteende. Sett ur det perspektivet blir det psykologiska kontraktet en grundläggande förutsättning för att den anställde ska uppleva sin arbetssituation som förutsägbar, hanterbar och meningsfull.

Som begrepp lanserades psykologiskt kontrakt på 60-talet av Argyris för att beskriva outtalade och oskrivna regler och krav i relationen mellan anställd och arbetsgivare (Millward & Brewerton, 2000). Den i många artiklar återkommande definitionen av begreppet utgår oftast ifrån Rousseaus (1989) beskrivning av det psykologiska kontraktet. Hennes definition är att det innehållsmässigt består av arbetstagarens tolkning av de ömsesidiga åtaganden som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Den forskning som bedrivits kring begreppet hade inledningsvis fokus på den anställdes förväntningar på arbetsgivaren. Men så småningom kom man allt mer att

fokusera på det som den anställde upplever som arbetsgivarens skyldigheter (Schein, 1980).

Att skilja mellan förväntning och skyldighet är inte helt enkelt. Men skillnaden blir tydligast i händelse av ett kontraktsbrott då brott mot en förväntan leder till besvikelse, medan brott mot det som ses som en skyldighet allvarligt skadar kontraktet genom att underminera det grundläggande förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Rousseau, 1989).

Hos den nyanställda utvecklas det psykologiska kontraktet från att inledningsvis till stor del bestå av förväntningar, till att efter drygt ett och ett halvt år mera bestå av de åtaganden och skyldigheter som arbetsgivaren förväntas leva upp till. Övergången från ett kontrakt bestående av förväntningar till ett bestående av arbetsgivarens skyldigheter sker gradvis, och kan säjas vara färdig i och med att den anställde är insocialiserad i företagets kultur och då utgör en accepterad del av kulturen (Robinson, 1995).

Insocialiseringen kan beskrivas som en period av kunskapsinhämtning där den nyanställda lär sig ett kulturellt perspektiv utifrån vilket erfarenheterna på arbetsplatsen får sin mening (Van Maanen & Schein, 1979). Genom att observera och vara en del av organisationen skapar den anställde sig föreställningar om vilka dess åtaganden är och hur organisationen förväntas besvara den anställdes handlingar och ansträngningar (Rousseau & Parks, 1993). Eftersom kunskapsinhämtningen sker genom samverkan med mer erfarna medarbetare kommer det psykologiska kontraktet innehållsmässigt att allt mer utvecklas i riktning mot medarbetarnas uppfattningar om arbetsgivarens skyldigheter och åtaganden (Louis, 1980).

Centralt för förståelse av det psykologiska kontraktet är att det i grunden handlar om en överenskommelse som reglerar ett växelvist utbyte av tjänster mellan två parter (Rousseau, 1989) i linje med tanken om att - ”människor ska hjälpa och inte skada de som hjälpt dem”. Blaus (1964) resonemang, som ligger till grund för idén om ett tjänsteutbyte i växelverkan, går i all enkelhet ut på att om en människa gör en annan en tjänst, förväntas en framtida gentjänst. En av det psykologiska kontraktets viktigare funktioner blir därför att upprätthålla en rimlig balans mellan vad man får och vad man ger.

Morris och Robinson (1997) pekar även de på hur centralt det växelvisa tjänsteutbytet är för det psykologiska kontraktet. De menar att det inte enbart är arbetsgivarens misslyckande att återgälda en handling som kan uppfattas som ett brott mot kontraktet, utan även det att arbetsgivaren undlåtit att efterleva de normer som reglerar relationen, välvilja och växelvis tjänsteutbyte.

Utifrån kontraktets innehåll kan man skilja mellan två olika former av kontrakt, transaktionella och relationella (Rousseau, 1995). Transaktionella kontrakt kan sägas vara mer strikt affärsmässiga till sitt innehåll och kännetecknas av:

- Tydlighet
- Stor personalomsättning
- Lågt engagemang
- Frihet att byta kontrakt

- Låga utvecklingsmöjligheter
- Svag integrering/identifikation

Transaktionella kontrakt är vanligast vid korttidsanställningar, semestervikariat där prestationskraven ofta är mer specifika. Relationella kontrakt kan beskrivas som mer familjära, baseras på förtroende och lojalitet, har ofta mindre specifika prestationskrav och är ofta förknippade med längre anställningsformer. Relationella kontrakt kännetecknas av:

- Högt engagemang
- Högt känslöengagemang
- Högt integration/identifikation
- Stabilitet

Man ska inte se det som att det antingen är det ena eller det andra som gäller utan snarare som att längre anställningsformer ofta leder till att det psykologiska kontraktet innehållsmässigt mer får drag av relationell karaktär, och att kortare anställningar vanligtvis leder till mera transaktionella kontraktsformer. Oftast har därför kontrakten innehållsmässigt inslag från båda (Millward & Brewerton, 2000).

Brott mot det psykologiska kontraktet

Om arbetsgivaren inte förmår eller vill efterleva de åtaganden och skyldigheter som arbetstagaren förväntar sig att denne ska leva upp till talar man om ett kontraktsbrott. Robinson och Wolfe Morrison (2000) menar att det är den anställdes subjektiva bedömning av att arbetsgivaren inte levt upp till sina skyldigheter, som är definitionen på ett brutet kontrakt. Exempel på brott mot det psykologiska kontraktet kan vara om den anställdes arbetsbörda ökat, kanske som en konsekvens av att personalstyrkan minskat efter nedskärningar, utan att arbetsgivaren replikerat med någon form av gentjänst.

Brott mot det psykologiska kontraktet får konsekvenser både för personalen och i förlängningen även för företaget. Ett brott kan sänka tilliten till arbetsgivaren, leda till ökad personalomsättning och minskad arbetstillfredsställelse (Millward & Brewerton, 2000). Bunker (1997) menar att erfarenheten av ett brutet kontrakt dels kan leda till att man upplever sig kränkt, och att det ofta kan finnas ett behov av att sörja förlusten av den trygghet som det tidigare psykologiska kontraktet förde med sig.

Turnley och Feldman (1998) har i en studie pekat på att brott mot psykologiska kontrakt snarare är att betrakta som regel än undantag, särskilt under perioder med stora förändringar inom organisationen. Konsekvenserna av eventuella kontraktsbrott är även beroende av kontraktets karaktär. Brott mot transaktionella kontrakt får oftare mildare konsekvenser än brott mot relationella kontrakt då bland annat tillit och lojalitet till arbetsgivaren hårdare ställs på prov.

Förutom upplevda kontraktsbrott (att endera parten medvetet eller omedvetet bryter en överenskommelse) kan man även tänka sig att det psykologiska kontraktet har

olika innehåll hos arbetstagare respektive arbetsgivare, att respektive kontrakts innehåll inte är kongruenta (Morisson & Robinson, 1997). Exempel på detta kan vara bristande överensstämmelse i etiska frågor och grundläggande värderingar. Bristande kongruens kan även utgöras av olika förväntningar på vilka arbetsuppgifter som den anställde förväntas utföra, i vilken omfattning, och hur tiden rimligen borde fördelas mellan olika uppgifter och moment.

Forskning kring effekterna av hur ömsesidighet gällande innehåll (att arbetsgivares respektive arbetares psykologiska kontrakt är kompatibla), samt forskning gjord angående hur överensstämmelse gällande vilka förväntningar man har på den andre partens gensvar på utförd tjänst, har visat att överensstämmelse inom dessa två områden inte bara leder till förbättrade relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare, utan även påverkar individuell prestationsförmåga och möjligheter att göra karriär (Dabos & Rousseau, 2004).

När man har studerat hur överensstämmelse mellan organisationskultur (och de värderingar den representerar) och den anställdes personliga värderingar påverkar mängden rapporterade brott mot det psykologiska kontraktet, har det visat sig att bristande överensstämmelse mellan personliga värderingar och organisationskultur leder till fler upplevda kontraktsbrott. (Bocchino, Hartman & Foley, 2003). I samma studie fann man även samband mellan höga tal av rapporterade kontraktsbrott och fler symptom på stress.

Socialtjänsten Umeå Kommun

I Umeå kommun har det en längre tid varit svårt att rekrytera enhetschefer till socialtjänsten. Nästan inga anställda inom kommunen har sökt tjänsterna. Nyanställda har ofta varit unga och nyutexaminerade med liten eller ingen tidigare arbetslivserfarenhet. Arbetsituationen har av många upplevts som belastad och sjuktalen är höga och ökande för gruppen. Den tydliga trenden har de senaste åren varit ökad personalomsättning, ökande sjuktal och rekryteringssvårigheter (Projektansökan, 2005).

Inom socialtjänsten har det de senaste åren pågått omfattande omorganisationsarbeten, vilket bland annat inneburit att nedskärningar gjorts inom en del verksamheter. Dessa omorganiseringar pågår än i dag.

Syfte

Syftet med föreliggande studie är att med hjälp av begreppet psykologiskt kontrakt försöka belysa de processer som lett fram till att några före detta enhetschefer valt bort fortsatt enhetschefsarbete inom socialtjänsten.

Fokus kommer att ligga på informanternas eventuella erfarenheter och upplevelser av att deras psykologiska kontrakt med arbetsgivaren brutits av densamma.

Upplevt kontraktsbrott definieras dels som erfarenheten av att arbetsgivaren undlåtit leva upp till normen om ett växelvist utbyte av tjänster, men även utifrån

eventuella erfarenheter av att innehållet i arbetsgivarens och arbetstagarens kontrakt inte varit kongruenta.

Frågeställning

Kan användandet av begreppet psykologiskt kontrakt öka förståelsen för vilka faktorer och processer som kan bidra till en ökad omsättning av enhetschefer inom Umeå kommuns socialtjänst?

Metod

Urval

Tanken var inledningsvis att urvalet av informanter skulle ske med hjälp av uppgifter från Umeå kommuns personalavdelning. Ett exceldokument med namn på personer som slutat under det senaste året (från och med februari 2004 till och med januari 2005) sammanställdes av personalavdelningen. Utifrån detta var det tänkt att ett urval skulle göras utifrån kriterierna:

- hur länge sedan de slutade sin anställning som enhetschefer inom socialtjänsten, helst inom de senaste sju till åtta månaderna.
- samt även utifrån arbetad tid och här var tanken var att det skulle varit mer än några månaders sommarvikariat.

På grund av svårigheter med att få tillgång till tillförlitliga data gällande vilka som slutat och när, samt hur länge de jobbat, försvårades urvalsprocessen så pass att endast två av de fem intervjuade kunde rekryteras utifrån den lista med namn som fanns att tillgå.

Inledningsvis var utgångspunkten alltså ett tio sidors exceldokument med namn som enligt önskemål skulle bestå av personer som slutat det senaste året. Denna lista bantades sedan ner till en lista bestående av 19 namn som visades för några områdeschefer, för att av dessa få tillgång till bland annat kontaktuppgifter. Vid den närmare granskning som då gjordes visade det sig att ett flertal av de som var kvar på den nedbantade listan inte kunde bli aktuella för intervju. Någon var mammaledig och skulle komma tillbaka, någon var långtidssjukskriven och skulle eventuellt komma tillbaka, någon jobbade kvar men hade bytt enhet, någon hade fått sitt vikariat förlängt på samma tjänst och så vidare. Det visade sig alltså vara väldigt svårt att få fram tillförlitliga uppgifter om när personal avslutat sina tjänster. En stor anledning verkade vara de många vikariat av varierande längd som förlängs allt efter behov.

Ytterligare tre informanter valdes därför ut utifrån muntliga tips från en områdeschef, vilket ledde till att de inledande urvalskriterierna kom att frångås. Två av dem som tillkom på detta sätt hade slutat inom de senaste 18 månaderna och en för

drygt tre år sedan. Längden på deras anställningar som enhetschefer varierar från några månader till över tio år. En informant har varit anställd i två månader och valde att avsluta sin tjänst tidigare än avtalat. Två andra var anställda i ett års tid. En i fyra år och en annan sammanlagt i över 10 år. Trots att några av informanterna föll utanför de inledande kriterierna som drogs upp, togs ett beslut att genomföra intervjuer i förhoppningen om att de tillgängliga informanterna skulle kunna tillföra värdefull information.

Samtliga informanter har någon form av vårdutbildning i botten, antingen som vårdbiträde, undersköterska eller sjuksköterska. Ett flertal av dem hade även vidareutbildat sig, bland annat till socionom och personalvetare. Deras tidigare placering som enhetschefer var antingen inom handikappomsorgen eller äldreomsorgen.

Intervjuförfarande och intervjumanual

Inför intervjuerna utformades en manual av semistrukturerad karaktär. Som ett led i utformande av intervjuguiden genomfördes en provintervju i ett tidigt skede. Syftet var att få en första insyn i det område som skulle undersökas samt att utforma lämpliga frågor att ha som stöd/guide under den egentliga datainsamlingen.

De inledande frågorna i intervjuguiden var av mer orienterande karaktär och syftet med dessa var att få en överblick över den verksamhet som informanterna tidigare jobbat inom, samt även en bild av informantens tidigare utbildningar och arbetslivserfarenheter som kunde vara av relevans för eventuella följdfrågor och förståelse.

Därefter följde sex frågor som hade en strukturerande funktion för intervjun i form av teman att samtala kring. Dessa frågor utgår ifrån de arbetsvillkor som efter det att de nått en viss övre gräns, enligt Maslach och Leiters (1999) är oförenliga med människans livsvillkor.

- För stor arbetsbelastning
- Brist på kontroll
- Brist på erkänsla
- Brist på gemenskap
- Brist på rättvisa
- Värderingskonflikt

Valet att använda Maslachs och Leiters sex aspekter som centrala teman under intervjun gjordes utifrån min bedömning att de bidrog med relevanta områden ”att söka av” under intervjun för att kunna uppfylla studiens syfte, samt att de bidrog med bredd i själva avsökandet.

Därutöver tillkom två avslutande frågor vars syfte var att på ett sammanfattande sätt avsluta och knyta ihop intervjun (se bilaga 1).

Val av metod

Valet av kvalitativ metod och användandet av en semistrukturerad intervjuguide vid datainsamling gjordes utifrån de kriterier som Rousseau och Tijoriwala (1998) menar kan vara vägledande vid studier av psykologiska kontrakt. Om det inom organisationen pågår ett större och mer omfattande förändringsarbete, och om tanken med studiens resultat inte i första hand är generaliserbarhet, utan att resultatets giltighet snarare kan förväntas vara beroende av kontext, menar de att kvalitativ metod är att föredra framför mera standardiserade kvantitativa undersökningar.

Etik

Eftersom antalet informanter är litet, fem personer, och möjligheten att identifiera någon tidigare enhetschef därför kan bedömas som förhållandevis stor, kommer data att anonymiseras i så stor utsträckning som möjligt. Informanterna har även innan publicering givits möjlighet att kommentera resultat och analysdel, och hur de citat som utgör en del av denna har använts.

Metod för strukturering av resultat

Det totala antalet intervjuer kom slutligen att uppgå till fem. Alla intervjuer bandades och utskrifter av dessa gjordes. Utifrån dessa fem intervjuutskrifter kunde totalt 40 meningsbärande enheter urskiljas. Det inledande kriteriet för urskiljandet av dessa meningsbärande enheter var att enheten/sekvensen skulle förmedla att någon form av motsättning förelegat. En motsättning som antingen kunde tyda på att den intervjuade enhetschefen upplevt att det funnits en obalans mellan hur denne respektive arbetsgivaren, levt upp till det psykologiska kontraktets innehåll (exempelvis förväntningar gällande det växelvisa tjänsteutbytet), eller att de förväntningar som parterna haft på varandra inte varit kongruenta (exempelvis olika uppfattningar om var tyngdpunkten i arbetet ska ligga). I båda fallen handlade det alltså om motsättningar som kunde tyda på att informanten under sin tid som enhetschef erfarit att ett kontraktsbrott förelegat.

Nedan kommer ordet sekvens att användas i stället för meningsbärande enhet där det är tillämpligt.

Dessa 40 sekvenser koncentrerades och skrevs ut på 40 stycken kort med vilkas hjälp arbetet med att ordna sekvenserna i teman/kategorier började. Ganska snart utkristalliserade sig tre större teman som tillsammans utgjorde nära tre fjärdedelar av alla meningsbärande enheter. Utöver dessa tre framträdde ytterligare två tydliga teman. De fem temana är; arbetets fokus, erkänsla, arbetsbelastning, kommunikation samt bristande framförhållning.

Resultat

Tema ett – Arbetets Fokus

Temat arbetets fokus är en av de tre större kategorierna och temat innehåller sekvenser från alla de intervjuade före detta enhetscheferna.

Det centrala i temat arbetets fokus är att informanterna i varierande omfattning har upplevt att arbetet har haft fel fokus i förhållande dels till det som varit deras drivkraft i arbetet som enhetschefer, men även i förhållande till det som de uppfattat som sina primära arbetsuppgifter. I deras berättelser återkommer de ofta till att anledningen till valet av yrke bottnar i en glädje att få arbeta med människor. Över hälften av alla informanter menar att deras drivkraft i arbetet som enhetschefer varit att möjliggöra och utveckla personalens möjligheter att göra ett bra och tillfredsställande arbete.

Sekvens 10:a

Inf. – ”Mm, alltså jag är ju utbildad i grund och botten undersköterska, gick omvårdnadsprogrammet treårig. Och redan då så kände jag väl att jag älskade att jobba med människor men jag kände väl att det var lite för mycket att handskas med då, som 16, 17, 18 åring.”

Senare under samma intervju berättar samma informant vilken hennes huvudsakliga drivkraft för att arbeta som enhetschef varit, och hur den kom att kollidera med alla så kallade ”brandkårsuttryckningar”, det vill säga oförutsägbara händelser som behövde ordnas till på en gång, exempelvis att ordna full bemanning i händelse av sjukdom.

Sekvens 10:b

Inf. – ”... det jag kunde känna är väl att ungefär 60-70 procent av min tid gick till sådana här brandkårsuttryckningar.

.../...

Inf. – ”... Arbetsfördelningen var utifrån mina intresseområden väldigt snedfördelad i och med att jag tycker att det är roligare att jobba med utveckling och sådana bitar. Medan det nu var mer akuta saker som var tvungna att göras nu, och det var sånt som kanske inte var så utvecklande om jag säger så.”

En annan informant uttrycker det som att man kan glömma vem man är där för. Så här svarade hon på frågan om hon upplevde att det var rätt arbetsuppgifter och om tyngdpunkten hamnade rätt.

Sekvens 34:b

Inf. – ”Nä det tycker jag inte! Fokus ligger mycket på ekonomin i dag, man har ekonomin i fokus.”

.../...

Inf. – ...”är det väldigt mycket (fokus på ekonomi) så kan man ju lätt tappa lite grand kanske... fokus på vem man egentligen är där för. .../... Man har skyldighet att redovisa en massa till de chefer som också har ett ansvar givetvis, för att se till att det i det stora hela går ihop... Att man tappar lite grand... Ja den tid man egentligen skulle vilja ägna till personal.”

En informant berättade att han efter en tid som enhetschef märkt att han i ett tidigt skede borde ha begränsat sitt engagemang gällande vissa arbetsuppgifter. Uppgifter som kom att bli en belastning och ta allt för mycket tid och energi, och som så småningom kom att leda till en ohållbar situation.

Sekvens 8:a

Inf. – ”Ja, mitt viktigaste uppdrag som enhetschef, eller som chef över huvud taget, det är att möjliggöra kompetensen som finns tillgänglig inom verksamheten att få göra ett så bra jobb som möjligt, det vill säga personalen. .../... Därför att jag är ju till för att möjliggöra personalens, eller jag vill ju ge personalen en möjlighet att göra ett så bra jobb som möjligt, det är ju mitt jobb. Det är min drivkraft.”

Sekvens 8:b

Inf. – ”... jag kan ju inte direkt påstå att jag lyckades så som jag ville att det skulle se ut med tanke på att negativa faktorer, eller de faktorer som påverkade en negativt var för stora än vad jag kunde hantera.”

Det var främst två områden som upptog en allt för stor del av den tillgängliga arbetstiden, menade en informant.

Sekvens 1:

Inf – ”... Men sen så är min upplevelse nu att det här med datatekniken och datasystemen, alltså den administrativa delen håller på att vara för stor för enhetschefer.”

Sekvens 36:a

Inf. – ”Det har varit för mycket, det har varit väldigt mycket fokus på ekonomi.”

En informant lämnade medvetet det ekonomiska i bakgrunden och prioriterade helt och hållet det hon upplevde som sin primära arbetsuppgift, att få till ett så bra arbetslag som möjligt till den nystartade enhet hon blivit chef över.

Sekvens 6:a

Inf. – ”... Fast nu blev det ju som en ny arbetsgrupp, så den här starten måste ju ha varit jättebra, det var ju det som var viktigt. Så mycket arbete var kring

det. Och sedan få en grupp som trivs ihop, det var som min huvuduppgift. Ekonomin sket jag i kan jag ju säga, den lade jag inte någon vikt vid alls.”

Att inte fullt ut sköta sin ekonomi var inte problemfritt utan ledde till en del negativ uppmärksamhet.

Inf – ”... Näe, jag fick ju bara höra hur jag skulle sköta min ekonomi, men jag lade ingen... alltså jag tänkte att är folk sjuka så tar jag in dem, jag tänkte inte på att de skulle gå kort eller, utan det fick kosta vad det kostade, det lämnade jag bara. Det fick jag ju lite bassning för men jag tänkte att det skiter jag i nu, nu tar vi det här och ser till att det blir bra, och sedan kan man börja fundera kring ekonomin (skratt).”

Sammanfattningsvis kan man säga att temat arbetets fokus till stor del handlar om upplevelsen av att den arbetsuppgift som man uppfattat som sin primära arbetsuppgift i allt för stor omfattning fått stå åt sidan för andra arbetsuppgifter. Det kan då handla om att det administrativa och ekonomiska tagit för mycket tid, eller att mycket av tiden gått åt till så kallade brandkårsuttryckningar. Det kan även handla om att någon efter ett tag upptäcker att han i allt för stor utsträckning åtagit sig en arbetsuppgift som han i ett tidigare skede skulle ha begränsat sitt engagemang i, eller att allt prat om pengar i slutändan har lett till att man glömt bort varför och vem man egentligen varit där för. Upplevelsen av felaktig fokus verkar därför bero på både det att arbetstiden inte fördelats enligt önskemål, men även på att enhetschefernas förvaltande av det ekonomiska ansvaret återkommande uppmärksammas och kontrollerats av chefer och andra.

Tema två – Erkänsla

Över hälften av informanterna uttryckte att de saknat att arbetsgivaren inte oftare uppmärksammat deras arbetsinsatser, att de skulle ha önskat att de fått ett större erkännande från arbetsgivaren.

I nedanstående sekvens framkommer att arbetet med att sköta ekonomin kunde resultera i att informanten blev positivt uppmärksammat, men att det utöver det var sämre ställt med någon form av erkänsla.

Sekvens 36:

Inf. – ”... Så har man gått plus (ekonomiskt) då får man en klapp på axeln, oj det här har du gjort bra. Sen om du har lagt ner... Om du har gått back men ändå lagt ner ett stort arbete på att göra någonting bra, så tror jag inte att det har varit så uppmärksammat det heller.”

På frågan om arbetet i tillräckligt stor utsträckning uppmärksammas och uppmuntras från arbetsgivarhåll svarar en informant.

Sekvens 35:

Inf. – ”... alltså man ska ju inte gå till överdrift men någon gång ska man ju bli sedd och hörd. Sedan vet ju jag att inom äldreomsorgen, eller inom Umeå Kommun över huvud taget, så finns det ju väldigt brist på pengar. Ibland finns det inte ens pengar till en julklapp till personalen för att det är sån otrolig nedskärning. Och där kan jag tycka att de gör helt fel.”

En informant menar att det i stället varit kolleger som uppmärksammat och lyft fram det arbete som hon önskat att chef och arbetsgivare skulle ha uppmärksammat mer. På frågan om vikten av erkänsla svarar informanten.

Sekvens 38:

Inf. – ”Men det tror jag väl att alla människor behöver, alltid! Det kan man väl nästan aldrig få för mycket av om man känner att det är med hjärtat. Att det ligger något mer bakom än bara tomma ord. Och det tror jag kanske mer att det har varit den kollegiala delen, att man har fått den... Ja det kanske är de som har gett en den delen, som kanske ens närmsta chef borde ha gjort.”

Bristen på erkänsla menar en informant har varit en av de faktorer som kommit att påverka hennes beslut att avsluta sin tjänst som enhetschef.

Sekvens 37:

Inf. – ”... Det är ju det som är grejen egentligen för jag hade ju, jag visste att jag skulle kunna lita till henne, men det var ju inte det här med hurrarop och vad bra det går så jättemycket. .../... Fast jag fick nog aldrig höra att ”himlar så bra det går”, för det gjorde ju det.”

.../...

Inf. – ”... Hade man haft mer, sådära rent, fan vad bra det här går! Du har ju fått till den här gruppen! Då kanske man hade varit kvar längre, det tror jag ju.”

Informanterna ger här uttryck för att de saknat ett erkännande för de arbetsuppgifter som de uppfattat som sin primära arbetsuppgift, ett erkännande som ibland i stället kom från kolleger. Någon menade även att hon över lag saknat någon form av positiv uppmärksamhet och att ett erkännande för det arbete som utförts betyder mycket. En annan informant tror även att bristen på erkänsla gällande det som hon uppfattat som sin primära arbetsuppgift kommit att påverka beslutet att avsluta sin tjänst som enhetschef.

Tema tre - Arbetsbelastning

Upplevelsen av att arbetsbelastning var hög berördes av samtliga informanter. Merparten av de intervjuade menade att arbetsbelastningen som helhet var alldeles för hög. Någon menade att situationen oftast var hanterbar men i stort sett alltid på gränsen till att inte vara hanterbar. Om intervjumaterialet som helhet kan man säga att den höga arbetsbelastningen löper lite som en röd tråd genom hela materialet.

Så här svarar en informant på frågan hur hon upplevde arbetsbelastningen.

Sekvens 23:

Inf. - ”Den var ju i det närmaste katastrofal. .../... Arbetsbelastningen var ju det här med att vara så duktig. Att det här ska jag klara och så gör man så mycket mer än vad man egentligen borde göra. Och som sagt var den var katastrofal, den växte mig över huvudet.”

.../...

Inf. - ”Jag tror att allra svårast det var det under en period när jag skulle göra sommarschema till tre olika grupper. Och när jag insåg att oavsett om jag jobbar tjugofyra timmar per dygn så kommer jag inte att hinna. Då blev det för mycket, och alltså sommaren kommer och schemat ska ut. Det är inget man kan, äh men jag lägger det åt sidan utan det var prioritet ett och prioritet ett hann jag inte med.”

Nästa sekvens visar hur en informant upplevt att den återkommande dåliga framförhållningen inom organisationen varit en bidragande faktor till att arbetsbelastningen ökade.

Sekvens 34:a

Inf. - ”Den var nog hög periodvis! Det går ju upp och ner inom verksamheter.”

.../...

Inf. - ... ”Det kom mycket... det var mycket projekt, och det är mycket som ska göras och det är mycket arbete som pågår och det är mycket man ska producera tillbaka för att tillgodose det då. Och mycket skulle ha varit gjort i går när man fick det i dag.”

.../...

Inf. - ”Ja men det kan vara, utifrån det ekonomiska, att nu ska det in en massa siffror omkring det här... Och så skulle man sitta och räkna ut då manuellt och förklara då, och helst skulle det varit gjort igår. Dålig framförhållning kan jag uppleva att det var många gånger.”

.../...

Inf. - ”Ofta väldigt kort framförhållning som ledde till en tidspress och i förlängningen till en arbetsbelastning.”

En annan informant berättar att hon för att hinna med alla arbetsuppgifter ofta arbetade hemma på helger och mornar. På frågan i hur stor omfattning arbetstiden gick åt till ledarskapsuppgifter svarar hon.

Sekvens 29:

Inf. - ”Det tog mer en ett heltidsarbete faktiskt, jag jobbade mycket hemma. Ofta klev jag upp fem och så satt jag hemma och jobbade ett par timmar. Jobbade även på helgerna så att jag törs inte tänka på hur mycket tid jag lagt ner obetald...”

Nedanstående sekvens är taget ur ett längre stycke som börjar med att informanten, efter det att hon fått en ny chef, märker att det finns planer på att utöka hennes arbetsbörda ytterligare. Arbetsbelastningen upplevdes redan som så pass hög att ytterligare en enhet inte var att tänka på. Under arbetet med att schemalägga sommarvikarierna märkte hon tydligt att hon nått den övre gräns för den arbetsbelastning hon klarade av att hantera.

Sekvens 28:

Inf – ”Jaa! Sedan om jag hade fortsatt längre, vi bytte chef där också och min chef vart en annan, och hon hade ju andra tankar, men jag fattade direkt då att hon tänkte lägga på mer. Hon sa, ”du kan ta ett till område för det här är ju bara 50”. Men jag gick in på 50 procent på ett område och jag ska inte ha nåt mer än det, då får du ta någon annan.”

... / ...

Inf – ”Mmm, ja och sedan så, det som var som kulmen varför jag valde bort det (arbetet som enhetschef) var egentligen just inför sommaren, så skulle man in med sommarvikarier och hela... Det kändes ju, ”hur fan ska det här gå”. Sen så var det också en ny grej som jag aldrig hade gjort, och jag tänkte hur ska det här gå smidigt, det vart jättebökigt tycker jag. Så satt jag och gjorde ett sommarschema för hand, och så tappade jag bort det. Och jag vart ju helt förstörd, jag gick och leta, och leta och tänkte var i helvete har jag hett sommarschemat, det försvann ju. Då började jag tokgrina på jobbet, då tänkte jag nåä.... .../... Jag gråter inte på jobbet för att det är för jobbigt.”

Någon menar alltså att den höga arbetsbelastningen återkommande var ett resultat av organisationens bristande framförhållning, att en del arbetsuppgifter kom med för kort varsel vilket ledde till tidsbrist. En annan pekar på att de egna inre kraven blev en arbetsbelastning i sig, att hon därför gjorde mer än vad hon egentligen borde och egentligen klarade av, men informanten pekar även på att den faktiska arbetsbelastningen var högre än vad hon klarade av att sköta på ordinarie arbetstid. Slutligen ledde insikten hos en informant om att hon låg på gränsen för vad hon klarade av att hantera i kombination med vetskapen om att det fanns planer på att utöka hennes arbetsbörda med ytterligare en enhet, till att hon fattade beslutet att sluta som enhetschef.

Tema fyra – Kommunikation

Bristande kommunikation och brist på tydlighet har varit ett återkommande tema under intervjuerna. Under temarubriken kommunikation, ett tema som utgörs av totalt sju sekvenser, ligger fokus på informanternas upplevelse av brist på information och tydlighet i samband med att de började sina tjänster som enhetschefer, och vilka konsekvenser det kom att få.

En informant berättar att han efter en kortare ”inskolning” på endast två timmar fann sig vara chef med ansvar för en enhet som han visste väldigt lite om.

Sekvens 24:

Inf. – ”... Min inskolning bestod av ett kortare samtal med min dåvarande områdeschef, och sen ställde hon mig vid mitt skrivbord och lämnade mig där i princip. Jag visste inte ens var mina medarbetare befann sig rent geografiskt.”

.../...

Inf. – ”Sedan var jag enhetschef ja. .../... Så att när jag tänker efter nu så var det ju bedrövligt.”

.../...

Inf. – ”Jaa, joo, jag skulle vilja säga att jag fick i ingenting (information) i princip. För att det var inte min närmsta chef då som rekryterade mig utan det var hennes chef. Så min närmsta chef tog ju för givet att jag visste vad det handlade om.”

Konsekvenserna av att man inte redan under inskolningen får tillgång till en del av den nödvändiga kunskap som behövs för att kunna utföra arbetet som enhetschef inom Umeå socialtjänst, blir inte alltid tydliga direkt utan kan uppdagas långt senare.

Sekvens 22:

Inf. – ”... Umeå kommun har gjort sin lilla specialare i mångt och mycket så att man kan inte få den här kunskapen på annat sätt än att man måste jobba inom Umeå kommun. Och jag tycker att vi är dåliga på att ge den kunskapen, man förväntar sig att människor lär sig. Ja, ja, du lär dig med tiden. Och då har man tappat så mycket.”

.../...

Inf. – ”Nej, utan den uppdagas eftersom, att man upptäcker att man har tappat. Och att man upptäcker att det här borde jag kunna för att ta det här ansvaret, det upptäcker man efter ett tag.”

En informant berättar att hon under anställningsförfarandet tydligt talade om att hon till att börja med, fram tills det att ett annat viktigt åtagande var klart, kunde jobba max 50 procent, för att därefter helt ta över tjänsten som utgjorde en heltidstjänst. Det visade sig dock ganska snart efter det att hon börjat arbeta att det inte var klart vem som skulle ta de resterande 50 procenten, vilket gjorde att även dessa föll tillbaka på henne.

Sekvens 31:

Inf. – ”Nää, där vart det ju redan en sak som blev fel mellan mig och min chef. För när jag anställdes inom den här tjänsten så hade jag sagt att jag bara ville jobba 50 procent under tiden som jag fortfarande höll på med x, och resterande 50 procent skulle någon ta hand om, vilket inte blev fallet. Så att jag fick ju jobba 100 procent på mina 50 procent.”

.../...

Inf. – ”Jaa, alltså jag var ju ganska tydlig med det redan när jag började. För jag sade det, att jag ville slutföra x. .../... Så jag tror att det var redan i starten. Och sedan när jag uppmärksammade det här, så tog det ju ett tag innan man kommer in i allting så man upptäckte ju att de resterande 50 procenten är det

ju ingen som tar. .../... Och då delegera 25 procent... då måste det redan vara klart från början.”

Att det förväntades att ekonomin skulle vara i balans, var enligt en informant en av de få saker som var tydligt uttalat i och med att informanten tillträdde som enhetschef. I övrigt upplevdes otydligheten som en påfrestning.

Sekvens 19:

Inf. – ”... så att jobba med otydliga riktlinjer – du vet inte egentligen hur uppdraget ska utföras, och du vet inte egentligen hur förväntningarna är, förutom att ekonomi ska vara i balans.”

... / ...

Inf. – ”... Om du inte har väldigt stora erfarenheter sedan tidigare med att lösa sådana problem så då befinner man sig i en väldigt utsatt position.”

Det återkommande temat här är bristen på tillgång till information och en del nödvändig organisationsspecifik kunskap i inledningsskedet av enhetschefsjobbet, och att detta på olika sätt kommit att försvåra arbetet som enhetschef. I ett fall ledde bristande kommunikation till att en 50 procents tjänst egentligen visade sig vara en 100 procents tjänst. I ett annat fall menar informanten att otydligheten gällande arbetsuppgifter utöver ansvaret för ekonomin, försvårat eftersom förväntningarna och direktiven inte i tillräckligt stor utsträckning är klart uttalade. En informant menade att organisationens oförmåga att tillgodose enhetscheferna med kunskap i det långa loppet kan visa sig vara en dyrköpt erfarenhet på enhetschefens bekostnad.

Tema fem – Bristande framförhållning

Fyra sekvenser handlar om upplevelsen att organisationen haft bristande framförhållning och vilka konsekvenser informanterna ansett att detta fått.

En informant menade att den bristande framförhållningen försvårade möjligheterna att jobba långsiktigt eftersom mycket av tiden gick åt till brandkårsutryckningar.

Sekvens 14:

Inf. – ”... Det finns ingen kapacitet att hantera problemen långsiktigt utan man gör sådana här ”brandkårsutryckningar” nästan varje dag för att lösa olika problem nu, som skulle vara lösta egentligen i förrgår. Det finns inte några långsiktiga planer som jag varit involverad i.”

En annan informant kommer, som svar på frågan om tidspress på arbetet, in på upplevelsen av att organisationen hade bristande framförhållning, och att detta i sig orsakade tidspress. Nedanstående sekvens är även redovisad under temat arbetsbelastning.

Sekvens 34:a

Inf. – ”... Alltså man upplevde ju lite grann en tratt. Det kom mycket... Det var mycket projekt, och det är mycket som ska göras, och det är mycket arbete som pågår, och det är mycket man ska producera tillbaka för att tillgodose det då. Och mycket skulle ha varit gjort i går när man fick det i dag.”

.../...

Inf. – ”Ja men det kan vara, utifrån det ekonomiska att nu ska det in en massa siffror ikring det här och så skulle man sitta och räkna ut då manuellt och förklara då, och helst skulle det varit gjort igår, dålig framförhållning kan jag uppleva att det var många gånger.”

Upplevelsen av bristande framförhållning kan man tänka sig får konsekvenser på flera områden. Bland annat kan det försvåra möjligheterna att hos personalen förankra de förändringar som kommer som påbud uppifrån.

Sekvens 3:

Inf. – ”Ibland har det ju varit snar tid, alltså man har haft alldeles för kort tid att förankra vissa bitar, det har gått fort. Vissa saker har väl gått fortare än andra och då... det är synd när det går för fort. Jag tror att man behöver... .../...
... jag tror att det är viktigt att förankra och ha personalen med sig för de är ändå vår... det är ju de vi är beroende av. Och jag tror att det är gånger då man inte har haft den där tiden och känner att man (inte) får göra det som man skulle ha velat gjort, det är ju då man känner den där egna frustrationen och känner riktig stress.”

Brist på kontroll som en konsekvens av bristande framförhållning kan även komma att få inverkan på det privata sfär. Önskemålet om att ha kontroll över den privata ekonomin blir för en informant en bidragande orsak och anledning till att denne väljer att byta arbete.

Sekvens 15:

Inf. – ”När jag i augusti då fick besked om att mitt nästa vikariat kan sträcka sig till i början på november, då insåg jag att det blir inte bättre. Verksamheten klarar inte av att ha bättre framförhållning. Och med tanke på min privata situation då, där jag ansåg ändå att det finns ingen anledning för mig att hanka mig fram på vikariat på det här sättet, eftersom jag har en sådan typ av kompetens att jag kan få jobb. Och blev aktiv för att söka jobb då för att säkerställa min privata ekonomiska trygghet då, genom att ha en bättre anställningsform. .../... Hade jag haft en bättre anställningssituation så hade jag jobbat kvar där.”

Brist på framförhållning inom organisationen har haft konsekvenser både privat och professionellt. Professionellt har det lett till att de som enhetschefer allt för ofta funnit sig vara i en situation där de upplevt att de legat steget efter, ”saker som skulle varit gjorda i går får göras idag”. På arbetet får de kanske därför allt för ofta ägna sig åt så kallade ”brandkårsuttryckningar” och privat kanske möjligheterna till långsiktigt

ekonomiskt planerande spolieras, vilket har varit ett skäl till att en informant valt bort socialtjänsten som arbetsgivare.

Sammanfattningsvis kan man säga att den bristande framförhållningen påverkat upplevelsen av kontroll i en negativ riktning.

Analys

Tema ett – Arbetets fokus

Man kan förstå informanternas upplevelse av att arbetet haft felaktigt fokus utifrån tanken om bristande kongruens mellan arbetsgivarens och enhetschefernas uppfattning om innehållet i det psykologiska kontraktet, och då särskilt med hänseende på vilka arbetsuppgifter som skulle utföras och i vilken omfattning.

Morrison och Robinsson (1997) har utvecklat en modell med vilken de försöker förklara hur kontraktsbrott utvecklas och vilka processer som kan ligga bakom utvecklingen mot det att den anställda kan komma att uppleva att arbetsgivaren bryter mot det psykologiska kontraktet.

Vid bristande kongruens parterna emellan tänker de sig att det huvudsakligen är tre faktorer som bidrar till att arbetsgivare och arbetstagare utvecklar olika uppfattningar om kontraktets innehåll. Den första bidragande faktorn menar de är att parterna inledningsvis för med sig olika förväntningar på hur relationen mellan parterna ska komma att utvecklas och vilken typ av arbetsuppgifter som ligger i fokus, och så vidare. Man kan säga att de till den nya relationen för med sig olika mentala kartor, kognitiva schematan. Den andra faktorn är komplexiteten och mångtydigheten på de åtaganden och förpliktelser som finns mellan parterna, och den tredje faktorn är bristfällig kommunikation mellan parterna.

Utifrån modellen kan man tänka sig att parterna för med sig olika förväntningar gällande vad som är arbetets huvudsakliga fokus. Informanterna kommer till en organisation som är i sparartagen och därför fokuserar väldigt mycket på hur detta kan göras på bästa sätt. Man kan kontrastera det med att alla informanterna har vårdutbildningar i botten och att flertalet av informanterna uttryckt att de sett som sin huvudsakliga uppgift att utveckla och möjliggöra för personalens kompetens att komma till sin rätt. Gällande de åtaganden och förpliktelser som funnits mellan informanter och arbetsgivare är ett rimligt antagande att det finns många möjliga sätt att tyda dessa åtaganden och förpliktelser på. Gällande kommunikation så framkommer det under tema fyra och fem att informanterna uppfattat den som bristfällig både under inskolning och därefter.

Ovanstående kan vara en förklaring till hur bristande kongruens utvecklats mellan arbetsgivare och informanter. Men räcker kontraktsbrottet bristande kongruens gällande arbetets fokus för att en anställd ska välja att avsluta sin anställning?

I en studie som gjorts inom fyra hälsovårdsorganisationer i Nederländerna (Schalk & Freese, 2000) studerade man de effekter som omfattande organisationsförändringar

har på det psykologiska kontraktet. I studien fick deltagarna svara på frågan vilka typer av kontraktsbrott som skulle kunna leda till att de skulle välja att lämna organisationen. Svaren de gav var exempelvis att; om arbetet inte längre skulle vara tillfredställande och stimulerande, eller, om kvalitén på vården för klienterna/brukarna skulle komma att påverkas allt för mycket av omorganisationen, då skulle de kunna överväga att lämna organisationen.

I vilken omfattning brukare påverkats negativt av omorganiseringar och neddragningar i Umeå kommun har inte berörts under intervjuerna, men det är nog rimligt att tänka sig att omfattande åtstramningarna i förlängningen kan få negativa konsekvenser för brukare. Om så sker är nog enhetschefer och deras personal de som först uppmärksammar detta. Om man sen hänvisar till informanternas utsagor om arbetets felaktiga fokus, den höga arbetsbelastningen och bristen på erkänsla, så kan man tänka sig att detta påverkat förutsättningarna för att uppleva arbetet som tillfredställande och stimulerande i en negativ riktning.

Tema två och tre – Erkänsla och Arbetsbelastning

Erkänsla:

Behovet av erkänsla sätter fingret på det mest centrala i det psykologiska kontraktet, att det handlar om ett växelvist utbyte av tjänster (Rousseau, 1989). Man behöver därför inte begränsa sig till att se erkänslan som något som förväntas vara någon form av verbal uppskattning. Det kan lika gärna vara en bra lön, fast anställning, eller andra materiella belöningar och förmåner utöver lönen.

Utifrån den anställdes perspektiv kan man därför tänka sig att kontraktsbrottet "brist på erkänsla" handlar om arbetsgivarens oförmåga/ovilja att leva upp till den anställdes förväntningar om reciprocitet, det vill säga ömsesidighet. Informanterna har förväntat sig att arbetsgivaren ska replikera utförda tjänster på ett passande sätt, vilket arbetsgivaren har undlåtit att göra.

Arbetsbelastning:

Ökad eller för hög arbetsbelastning formulerat som ett brott mot det psykologiska kontraktet handlar även det om att den anställde uppfattat att en diskrepans föreligger mellan vad den anställde utfört på arbetsplatsen och vad denne får i retur av arbetsgivaren. Särskilt kan man tänka sig att denna diskrepans uppstår under neddragningar och omorganiseringar där arbetsbördan kan komma att öka utan att arbetsgivaren anser det nödvändigt att kompensera detta på ett passande sätt.

Man kan naturligtvis även tänka sig att arbetsbelastningen varit så hög att den uppfattats som orimligt och orealistiskt hög, och att detta tolkats som att arbetsgivaren ställt orimliga krav.

Sammanfattning:

Om arbetsgivaren uppfyller det psykologiska kontraktets innehåll, kanske till och med överträffar den anställdes förväntningar, så påverkar det den anställdes engagemang och lojalitet mot organisationen i en positiv riktning. Det psykologiska

kontraktet får under sådana förhållanden en motiverande funktion som gör att den anställde vill stanna kvar inom organisationen, men även kan tänka sig utföra sysslor utöver de som ingår i det psykologiska kontraktet. Om arbetstagaren märker att arbetsgivaren bryter löften eller undlåter att uppfylla förväntningarna om det växelvisa utbytet av tjänster, minskar motivation och viljan att stanna kvar inom organisationen, men även viljan att utföra arbetsuppgifter som ingår i arbetstagarens åtaganden (Turnley & Feldman, 2000; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003).

En viktig del i förståelsen för varför den anställde i en del fall reagerar väldigt starkt på en undlåtenhet hos arbetsgivaren att uppfylla sina kontraktsåtaganden, är att brott i en del fall leder till starka känslomässiga reaktioner hos den anställde. Särskilt starka reaktioner är att vänta om den anställde i slutändan upplever brottet just som en kränkning av kontraktet, och i förlängningen även som en kränkning av själva individen.

Conway och Briner (2002) menar att brutna löften ofta är starkt förknippade med känslor av att känna sig förrådd och sårad. Om arbetsgivaren i stället överskrider förväntningarna kan det leda till att den anställde känner sig värdefull och omhuldad. Deras resultat pekar på att de känslomässiga reaktionerna av ett kontraktsbrott bör ses som några av de mest smärtsamma och upprivande dagliga erfarenheterna, att de kan likställas med hur konflikter med nära och kära påverkar det dagliga humöret.

Arbetsbelastningen kanske därför inte bara är ett resultat av att den rent objektiva mängden sysslor som enhetschefen ska utföra är stor. Den kanske även är ett resultat av mer psykologisk karaktär där exempelvis de känslomässiga reaktionerna av att man känner sig kränkt och förrådd utgör en del av belastningen.

Tema fyra och fem – Kommunikation och Bristande Framförhållning

Kommunikation:

Hur kan man omformulera bristande information i termer av brott mot det psykologiska kontraktet? Kanske kan man se det som att den anställde upplevt bristen på information som en försvårande omständighet. Inte nog med att den nyanställde har haft ansvar för en enhet eller flera inom socialtjänsten, de har även fått ansvar för att införskaffa all den kunskap och information som är nödvändig för att utföra ett bra jobb. Det handlar om kunskap och information som finns inom organisationen och som därför borde gå att göra tillgänglig på ett mera systematiskt sätt. Man kan därför tänka sig att informanterna uppfattat bristen på information som undlåtenhet att efterleva förväntningarna gällande det växelvisa tjänsteutbytet.

Bristande Framförhållning:

Man kan tänka sig att den bristande framförhållningen till viss del är en konsekvens av bristfällig och sent tillhandahållen information, men även en konsekvens av brist på tydlighet. Ur informanternas perspektiv blir organisationens bristande framförhållning en på många sätt försvårande omständighet som kan leda till att de upplevt att kontraktsbrott förelegat vid upprepade tillfällen.

Sammanfattning:

Kommunikationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är det som talar om för bägge parter vad de kan förvänta sig av varandra, och ju mer de kommunicerar desto troligare är det att dessa förväntningar är likartade. Särskilt viktig är att man kommunicerar vad man har att erbjuda och vad man förväntar sig tillbaka, och det är något behöver göras under hela den tid som anställningsrelationen varar (De Vos, Buyens, & Schalk, 2005).

De Vos m.fl. menar även att arbetsgivaren tidigt behöver uppmärksamma vilka strategier den anställde inledningsvis använder sig av för att få tillgång till information om arbetet. Med hjälp av kunskap om den anställdes informationssökningsstrategier kan sedan arbetsgivaren bistå och komplettera med viktig information, utöver den information som den anställde själv samlar in. Insatser av den typen ligger till grund för utvecklandet av en realistisk och ömsesidig uppfattning om det psykologiska kontraktets innehåll (De Vos, m.fl. 2005; Thomas & Anderson, 1998).

När det gäller bristen på framförhållning skulle man kunna formulera det som att den anställde utför ett arbete där en av förutsättningarna för detta arbete är att arbetsgivaren tillhandahåller tillräckligt med information i god tid för att arbetsuppgifterna ska kunna utföras på ett bra sätt.

Det är även rimligt att tänka sig att upplevelsen av att organisationen har haft bristande framförhållning kan ha lett till en känsla av brist på kontroll över den egna situationen. Informanterna i denna studie menar bland annat att den bristfälliga kommunikationen och informationen ökat arbetsbelastningen och försvårat utförandet av förväntade arbetsuppgifter.

Bristande kommunikation får konsekvenser båda gällande reciprocitet och kongruens, vilket i förlängningen leder till ökade risker för att brott mot det psykologiska kontraktet ska uppstå.

Sammanfattande Analys

För att peka på kommunikationens centrala betydelse för det psykologiska kontraktet, har det utifrån intervjumaterialet som helhet gjorts en bedömning av vilka arbetsvillkor som kan ha kommit att påverkats negativt på grund av bristfällig kommunikation och information. Med bristande menas att den kommit sent eller uteblivit. Dessa arbetsvillkor är markerade med ett X i nedanstående tabell, som är hämtad från Isakssons m.fl. (2003) lista över elva arbetsvillkor som det är vanligt att anställda erfar kontraktsbrott mot. I tabellen finns även infört de orsaker som tre av informanterna uppgett som skäl till att de slutat som enhetschefer. Informant A uppgav arbetsbelastningen, B arbetsbelastningen och dess negativa inverkan på privatliv och C uppgav att bristen på anställningstrygghet påverkat möjligheterna till privat planerande negativt (de andra två, som vi kan kalla D och E, uppgav att de slutat efter det att attraktivare alternativa tjänster dykt upp, användandet av beteckningarna A – E för informanterna gäller endast för nedanstående tabell).

	Arbetsvillkor enligt Isaksson m.fl.	Påverkats negativt av brist kommunikation	Anledning till att informant slutat
1	Arbetsbelastning	X	A, B
2	Tidspress i arbetet	X	
3	Arbetets svårighetsgrad	X	
4	Möjligheter att utvecklas och lära nytt i arbetet		
5	Stöd och uppbackning när du behövde	X	
6	Samarbete på arbetsplatsen		
7	Personaltäthet		
8	Inflytande och kontroll över det egna arbetet	X	
9	Anställningstrygghet	X	C
10	Möjlighet att förena yrkesarbete och privatliv	X	B
11	Känslan av delaktighet i arbetet och dess innehåll	X	

Att åtta av elva vanliga kontraktsbrott kunnat prickas av i listan pekar på hur central kommunikationen är för att minimera risken för att kontraktsbrott mellan parterna ska uppstå. Morrison och Robinsson (1997) menar att arbetsgivaren behöver lägga extra stor vikt dels vid förhandsbeskrivningen av tjänsten redan vid anställningsförfarandet. Detta som en förebyggande åtgärd för att minska risken att bristande kongruens ska uppstå mellan parternas uppfattning om innehållet i det psykologiska kontraktet. De menar även att återkommande samtal kring åtaganden och förväntningar bör ske fortlöpande även efter det att den anställde påbörjat sitt arbete, särskilt under perioder då det sker omfattande förändringar inom organisationen.

Gällande ickekongruenta kontraktformer kan man här peka på skillnaden mellan transaktionella och relationella kontrakt eftersom det verkar som att de informanter som haft kortare anställningar i form av vikariat, i väldigt stor utsträckning har haft förväntningar om att arbetsgivaren ska leva upp till ett kontrakt av mera relationell karaktär. Dessa informanter har haft ett högt engagemang både känslomässigt och professionellt. De har även gett uttryck för att ha en hög grad av identifikation med de åtaganden som de uppfattat som sin primära arbetsuppgift.

Att de förväntar sig ett relationellt kontrakt kan man kanske tänka sig ligger lite i professionens natur, särskilt eftersom arbetet i så stor utsträckning handlar om att förvalta relationer.

Vad de däremot har erbjudits av organisationen har varit ett mera transaktionellt kontrakt som bland annat kännetecknats av en osäker anställningssituation och låga

utvecklingsmöjligheter. Däremot har de från ett mera renodlat transaktionellt kontrakt inte erbjudits tydligheten.

Kombinationen brist på tydlighet och brist på överensstämmelse utgör en välgödsad grogrund för missförstånd, som lätt kan leda till situationer där den anställda i slutändan kan komma att tolka det som att arbetsgivaren bryter mot det psykologiska kontraktet.

Avslutande diskussion

God kommunikation är en förutsättning för att det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och anställd ska utvecklas i positiv riktning, och för att undvika att orealistiska och ickekompatibla kontrakt utvecklas (De Vos, m.fl., 2005; Thomas & Anderson, 1998). Man bör även se utformandet av det psykologiska kontraktet som en process, något som är föränderligt och därför fortlöpande behöver omförhandlas och tydliggöras, särskilt då under omfattande omorganiseringar.

Tänkvärt är att effektivisering genom att genomföra omfattande förändringar och nedskärningar inom en organisation faktiskt kan leda till att personalen blir mindre motiverad och lojal, och i förlängningen mindre effektiv (Turnley & Feldman, 1998). Orsaken är helt enkelt att mängden upplevda kontraktsbrott ökar, bland annat som en konsekvens av att arbetsbördan väldigt ofta ökar utan att arbetsgivaren kompenserar för detta.

Blir personalen mindre motiverad och känner minskad lojalitet mot arbetsgivaren påverkar det i förlängningen även organisationens effektivitet. Därför är nog vetskap om det psykologiska kontraktets betydelse av särskild vikt under dessa perioder. Ett väl förankrat och ömsesidigt formulerat psykologiskt kontrakt får många positiva konsekvenser för berörda parter och i förlängningen även för organisationen.

Urval

Genom att frånga de i inledningsskeendet tänkta urvalskriterierna och den mera slumpmässigt utformade urvalsprocessen kom studiens reliabilitet och validitet att i viss utsträckning påverkas negativt. Dels var det förhållandevis lång tid sedan tre av de intervjuade avslutade sina tjänster som enhetschefer, över ett år sedan. Detta kan ha påverkat tillförlitligheten i deras utsagor något, särskilt med hänseende på om yttre faktorer har påverkat deras berättelse i någon särskild riktning.

Gällande validitet och urval ska särskilt påpekas att urvalet blev begränsat till endast två av socialtjänstens verksamheter, äldreomsorgen och handikappomsorgen.

En annan begränsning är det låga antalet informanter. Fler informanter skulle kunna öka både generaliserbarhet och reliabilitet. Men det faktum att ett mönster framträtt i och med att fem teman återkommit i intervjuerna, kan ändå tas som indikation för att viktiga konfliktområden framträtt. Framtida studier kan visa om de är generaliserbara för flera av socialtjänstens verksamheter.

Gällande möjligheterna att från organisationen få tillgång till tillförlitliga statistiska uppgifter om vilka som slutat, och när de slutat, kan man slutligen bara konstatera att detta inte varit möjligt. Inledningsvis var detta en försvårande omständighet och det visade sig att ett bättre förfarande hade varit att direkt ta kontakt med ett flertal områdeschefer för att få tillgång till dessa uppgifter. Detta kan vara värt att ta i beaktande vid eventuella framtida studier.

En konsekvens av svårigheterna med att få tillgång till tillförlitliga statistiska data är att det är svårt att säga något om hur stor den egentliga omsättningen av enhetschefer inom socialtjänsten är. Att den antogs vara hög var en av orsakerna till att denna studie kom till skott, men hur stor den egentliga omsättningen är verkar svårt att svara på.

Implikationer

Det skulle vara intressant att i ytterligare en intervjustudie studera aktiva enhetschefer psykologiska kontrakt med arbetsgivaren för att undersöka om de innehållsmässigt eller formmässigt skiljer sig åt i något viktigt avseende.

Det vore även intressant att i en framtida studie utforma ett frågeformulär, genom att kombinera föreliggande studies resultat med något mera standardiserat frågeformulär för undersökande av psykologiska kontrakt, för att på så vis kunna samla in data ifrån ett större antal enhetschefer inom hela socialtjänsten. Om deltagarantalet i studien blev stort nog skulle jämförelser mellan olika verksamheter inom socialtjänsten, kunna göras. Med ett sådant frågeformulär skulle man även kunna jämföra aktiva enhetschefer uppfattningar med en annan större grupp tidigare aktiva enhetschefer uppfattningar för att se om deras erfarenheter och uppfattningar skiljer sig åt i något hänseende.

Slutsatser

Resultatet från undersökningen tyder på att informanterna särskilt inom fem områden erfarit motsättningar. Motsättningar som kan ha lett till att informanterna uppfattat det som att arbetsgivaren inte levt upp till sina åtaganden och skyldigheter. Dessa fem områden i relation till arbetsgivare och tidigare arbetsuppgifter var; arbetets fokus, erkänsla, arbetsbelastning, kommunikation, samt bristande framförhållning.

I några fall har informanterna klart uttalat anledningen till att man valt att avsluta sina åtaganden som enhetschefer. Det handlade i två fall om att den höga arbetsbelastningen fått negativa konsekvenser privat och professionellt, och i ett fall om att organisationens bristande framförhållning fått negativa konsekvenser för möjligheterna till privat planering. De två andra informanterna uppger inte andra skäl än att de valde bort arbetet som enhetschef efter det att det dykt upp attraktivare alternativ, i båda dessa fall handlar det alltså om aktiva val där de trots allt sökt upp ett alternativ till det arbete som de redan hade. Varför?

Ett rimligt formulerat svar är att det psykologiska kontrakt informanterna haft med socialtjänsten inte upplevts som nog fördelaktigt för dem, och att de därför sökt sig

bort från detta i förhoppning om att kunna upprätta ett nytt mera fördelaktigt kontrakt på annat håll.

Utifrån denna studies resultat kan man formulera några förslag till psykologiska kontrakt som skulle kunna vara attraktivare att upprätta, eventuellt då med en annan arbetsgivare. När det gäller arbetets fokus kan man tänka sig att ett psykologiskt kontrakt som innehåller uttalade löften om att i större utsträckning få ägna sig åt arbetsuppgifter som ligger närmare egna intressen och drivkrafter, kommer att vara ett mera attraktivt kontrakt. Gällande arbetsbelastning och erkänsla kan man tänka sig att ett psykologiskt kontrakt innehållandes en större balans mellan vad man ger och får, kommer att vara ett attraktivare kontrakt. Slutligen, när det gäller kommunikation och bristande framförhållning kan man tänka sig att ett kontrakt som leder till ökad arbetstillfredsställelse, minskad arbetsbelastning och en ökad känsla av kontroll, kommer att vara ett attraktivare kontrakt.

Begreppet psykologiskt kontrakt, och den forskning som ligger bakom begreppet, måste sammanfattningsvis anses ha goda möjligheter att öka förståelsen för faktorer och processer som kan bidra till en ökad omsättning av enhetschefer inom socialtjänsten.

Referenslista

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998), The psychological contract in retrospect and prospect, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, s 637-48.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. Wiley, New York.
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The Relationship between person organization congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational stress symptoms, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, Vol. 55, s 203-214.
- Bunker, K. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, s 122–136
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal Of Selection And Assessment*, 13, s 41-51.
- Dabos, G.E., & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, s 52-72.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23, s 287-302.
- Isaksson, K. (2002). Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet. I G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red), *Tillitens ansikten*. s 175-196, Studentlitteratur, Lund.
- Isaksson, K., Bernhard C. & Gustafsson, K. (2003). Betydelsen av anställningsform och tillit till ledningen för personalens hälsa inom vården. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 2003: 2, s 95-106.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings,” *Administrative Science Quarterly*. 25, s 226–51.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Sanningen om utbrändhet. Natur och Kultur, Stockholm.

- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, s 226-256.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century, i Cooper, C. L., & Robertson I. T., (red) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 15, s 1-62, Wiley, Chichester.
- Projektansökan (2005) Socialtjänsten, Umeå Kommun.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, s 574–599.
- Robinson, S. L. (1995). Violation of psychological contracts: impact on employee attitudes, i Tetrick, L. E., & Barling, J. (red), *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*, s 91-108, American Psychological Association, Washington, DC.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (1997). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 5, s 525-546.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2, s 121–139.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. (1993). The psychological contracts of individuals and organizations. i Cummings, L. L., & Staw, B. M. (red), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 15, s 1–43, CT: JAI Press, Greenwich.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, s 731–744.
- Schalk, R., & Freese, C. (2000). The impact of organizational changes on the psychological contract and attitudes towards work in four health care organizations. s 129-143, i Isaksson, K., Hogsted, C., Eriksson, C., & Theorell T. (red), *Health effects of the new labour market*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.

- SOU 2002:5, Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet. Slutbetänkande av Utredningen om en handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet. Fritzes offentliga publikationer, Stockholm.
- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, s 745-767.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J.M. (2003) The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 29, s 187-207.
- Turnley, W., & Feldman, D. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resources Management*, 37, s 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violation: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, s 25-42.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization, <http://ideas.repec.org/p/mit/sloanp/1934.html>

Bilagor

1. Intervjumanual

Börja med att informera om:

- Tid. 30 till 45 min
- Anonymitet, avkodning
- Syfte med intervju
- Kan avböja att svara på frågor
- Funderingar och tankar inför intervjun, går bra att fråga efteråt?
- Att fokus ligger på informantens relation till arbetsgivaren (områdeschefer och andra ansvariga).

Frågor:

1. Berätta kort om din bakgrund?
2. Beskriv verksamheten?

Nedan – Ha i åtanke innehållet i det psykologiska kontraktet, eventuella brott och bristande kongruens (gällande de egna respektive arbetsgivarens åtaganden och skyldigheter)

3. Beskriv dina arbetsuppgifter
 - a) Var det rätt uppgifter?
 - b) Hur var tiden fördelad?
4. Arbetsbelastning – *Förväntningar/Hur det blev*
 - a) Var arbetsbelastningen rimlig tycker du?
 - b) Tidspress i arbetet?
 - c) Stöd och uppbackning?
5. Kontroll/inflytande – *Förväntningar/Hur det blev*
 - a) Upplevde du det som att du hade tillräcklig kontroll och inflytande i frågor som rörde arbetssituationen?
 - b) Om du var missnöjd med något i din arbetssituation, hur hanterade du det med överordnade/ansvarig?
6. Erkänsla – *Förväntningar/Hur det blev*
 - a) Tycker du att det är viktigt att få uppskattning uppmuntran för ett gott utfört arbete?
 - b) (bra lön, fast arbete...)

7. Gemenskap – *Förväntningar/Hur det blev*
 - a) Upplevde du det som att det var en god gemenskap
 - b) Hur tycker du att samarbetet mellan chefer och anställda fungerade

8. Rättvisa – *Förväntningar/Hur det blev*
 - a) Har du någon erfarenhet av att personal eller brukare blivit orättvist behandlade på grund av kön, ålder, åsikter, etc.

9. Värderingskonflikter
 - a) Vilken är din viktigaste drivkraft i arbetet? Rangordning?

10. Varför har du valt att byta jobb?

11. Råd till nyanställd chef?