



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Utmaningar i den psykosociala arbetsmiljön

-en studie av HR-arbete i ideell sektor

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Fredrik Ståhle

Lina Blomdahl

Handledare: Magnus Levinsson

Juni, 2014

ABSTRACT

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2014
Handledare: Magnus Levinsson
Examinator: Mattias Nylund

The purpose of this study is to conduce to the understanding of what challenges the HR-department faces in the work with the psychosocial work environment in nonprofit organizations in Sweden. A particular focus in the study is on how the certain features of the nonprofit sector affect and tend to contribute to these challenges. In both Swedish and International research there appears to be a lack of studies that deal with the psychosocial work environment in the nonprofit sector, which is one of the main reasons for this study. International research show, among other things, that employees in this sector have a higher degree of work satisfaction than in other sectors. Especially, they value the sense of making a contribution to the society, to get feedback on their work performance as well as they expect a high level of co-determination. A Swedish study that looks at the psychosocial work environment in the Swedish Church shows a frequent lack of feedback on work performance. It also shows that goals and expectations on work performance tend to be vaguely expressed and that conflicts are becoming increasingly complicated because of the employees' expectations that conflicts should not take place at all in the organization. In this study six semi-structured interviews were conducted with HR-managers in six nonprofit organizations. The organizations widely differ in the type of work that they perform, from sports and environmental issues to trade unions and religious interests. The interviews were transcribed, coded and analyzed through the use of two theoretical models, Antonovskys (1987) Sense of Coherence and the demand-control-support model created by Karasek and Theorell (2006). The results of the analysis show that HR faces five main challenges in the work with the psychosocial work environment. The first of these challenges is to make sure that the workload of the employees in the nonprofit sector doesn't get too high and that necessary time for recovery is provided. The second one is to clarify information on goals and guidelines for the employees work. The third challenge is to improve the managers' skills on giving feedback on work performance. The fourth challenge found is to restrain the employees' involvement and to make sure that the employees keep a holistic perspective in their work, which will improve their sense of coherence. The last challenge for HR in the nonprofit sector is to make sure that their organizations correspond to the employees' high expectations on the employer. Finally, through using prior research, these challenges are related to the fact that the organizations are a part of the nonprofit sector.

Keywords: HR, nonprofit organization, nonprofit sector, psychosocial work environment, challenge.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Disposition	1
2. PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ	2
2.1 Historisk tillbakablick.....	2
2.2. Definition av psykosocial arbetsmiljö.....	2
2.3 Juridisk reglering av den psykosociala arbetsmiljön	3
2.3.1 Arbetsmiljölagen 1977:60	3
2.3.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete 2001:01	3
2.3.3 Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön 1980:14.....	4
2.4 Sammanfattning.....	4
3. TEORETISKA MODELLER FÖR PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ.....	5
3.1 Krav-kontroll-stödmodellen	5
3.1.1 Krav.....	5
3.1.2 Kontroll.....	5
3.1.3 Socialt stöd	6
3.2 Kasam	6
3.2.1 Begriplighet	6
3.2.2. Hanterbarhet.....	6
3.2.3 Meningsfullhet	7
3.3 Sammanfattning.....	7
4. IDEELL SEKTOR.....	8
4.1 Introduktion till ideell sektor.....	8
4.1.1 Ideell sektor i ett jämförande perspektiv	8
4.1.2 Definition av ideell sektor	8
4.1.3 Ideell sektors sammansättning.....	9
4.1.4 Ideell sektors utveckling	9
4.2 HR-arbete i ideell sektor.....	10
4.2.1 De anställda i ideell sektor	10
4.2.2 Utmaningar för HR i ideell sektor	11
4.2.3 HR och psykosocial arbetsmiljö i en svensk kontext	11
4.2.4 Svensk ideell sektor i ett jämförande perspektiv	12
4.3 Sammanfattning av ” Ideell sektor” och av ” HR i ideell sektor”	12
5. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	13

6. METOD OCH MATERIAL.....	14
6.1 Val av metod	14
6.2 Förarbete.....	14
6.3 Intervjuer med HR-företrädare	14
6.4 Urval och genomförande.....	15
6.5 Analys	16
6.6 Trovärdighet och tillförlitlighet	16
6.7 Etik och etiska problem	16
7. RESULTAT OCH ANALYS.....	18
7.1 Vilka psykosociala riskfaktorer ser HR- personer i arbetsmiljön i ideell sektor?.....	18
7.1.1 Stor arbetsmängd	18
7.1.2 Oklara förväntningar på arbetsinsats	19
7.1.3 Konflikter på arbetsplatsen	20
7.1.4 Risk för hot och våld	20
7.2 Hur relaterar riskerna i den psykosociala arbetsmiljön till det faktum att arbetsplatsen är en ideell organisation?	21
7.2.1 Stor arbetsmängd	21
7.2.2 Oklara förväntningar	22
7.2.3 Konflikter på arbetsplatsen	23
7.2.4 Risk för hot och våld	24
7.3 Vilka utmaningar står HR inför när det gäller att skapa balans mellan krav, kontroll och stöd i de anställdas arbetsituation samt stärka deras känsla av sammanhang?	24
7.3.1 Krav-kontroll-stödmodellen	24
7.3.2 Kasam	25
7.3.3 Summering	26
8. DISKUSSION	27
9. REFERENSLISTA.....	29
Noter	32
Bilaga 1.....	33

1. INLEDNING

Arbetsmiljöfrågorna finns ständigt på dagordningen i den offentliga debatten. Vare sig ämnet rör förslag på höjd pensionsålder, insatser mot stegrande sjukskrivningstal eller att bli en mer attraktiv arbetsgivare så är en av lösningarna alltid god arbetsmiljö (Dagens Nyheter 2011; SNS, 2013; Arbetsgivarverket 2014). Sedan ett antal år tillbaka har fokus allt mer kommit att skifta över från de fysiska arbetsmiljöriskerna till utmaningarna i den psykosociala arbetsmiljön (Hansson, 1999:31). Forskningen visar att det går att förebygga risker och förbättra den psykosociala arbetsmiljön bland annat med hjälp av välbeprövade modeller såsom krav- kontroll- stödmodellen och kasam (Theorell, 2006:39; Allvin, 2006:148-149). Genom att göra det kan hälsan bibehållas hos de anställda vilket är gynnsamt för både individ, arbetsgivare och samhälle. Det arbetsrättsliga ansvaret för arbetsmiljön vilar på arbetsgivaren vilket i praktiken innebär det ofta att frågorna hanteras av Human Resource-personalen (i fortsättningen HR-personalen). Därför är det också naturligt att arbetsmiljöfrågorna har varit ständigt närvarande under vår utbildning på personalvetarprogrammet.

Under utbildningen har även diskussionerna om skillnaden mellan offentlig och privat sektor återkommit. Däremot har det inte talats så mycket om den ideella sektorn. Det finns idag ett gryende intresse för ideell -eller "nonprofit"- verksamhet inte minst i debatten om den framtida driften av välfärdens verksamheter. Även om denna sektor är förhållandevis liten sysselsätts drygt 100 000 personer på något sätt i till exempel frivillig- och intresseorganisationer. Tidigare studier av sektorn har bland annat visat att de anställda ofta delar sin organisations värderingar och bär på ett mycket stort engagemang för verksamhetens sakfrågor (Borzaga & Tortia, 2006:243-244; Brown & Yoshioka, 2003:11-14). Detta är till synes positiva faktorer men som vi kommer att se i studien kan dessa under vissa omständigheter vara förknippade med arbetsmiljörisker. I skärningspunkten mellan dessa områden – den psykosociala arbetsmiljön och den ideella sektorns särskilda förutsättningar – har HR-personer en central roll eftersom det är de som ofta har ansvaret för arbetsmiljöarbetet. Här ser vi att forskningen förefaller vara bristfällig och menar att det finns behov av ytterligare forskning för att på bästa sätt säkerställa en hållbar arbetsmiljö för de anställda. Denna studie syftar till att bidra till kunskapen på området genom att utforska de utmaningar HR möter i arbetet med de anställdas psykosociala arbetsmiljö, samt att reda ut sambandet mellan dessa utmaningar och det faktum att arbetsgivaren är en del av ideell sektor.

1.1 Disposition

Uppsatsen består av åtta kapitel. I kapitel två ges en introduktion till psykosocial arbetsmiljö, ett av de två områden som avses att studera. Här sammanfattas även den juridiska reglering av området, vilken HR-personerna i vår studie har att förhålla sig till. I kapitel tre presenterar vi två teoretiska modeller som vi valt att använda oss av för att analysera våra respondenters berättelser, krav-kontroll-stödmodellen samt kasam. Därefter ges i kapitel fyra en överblick av den del av samhället som är i särskilt fokus i vår studie nämligen den ideella sektorn. Här diskuterar vi sektorns roll i ett samhällsperspektiv och gör en sammanfattning av vad tidigare forskning har att säga om ideell sektors särart, de anställda samt om HR:s roll. Vi ger också ett exempel på svensk forskning som behandlar den psykosociala arbetsmiljön i Svenska Kyrkan, en av Sveriges största ideella organisationer. Mot bakgrund av tidigare forskning motiverar vi i kapitel fem föreliggande studie och beskriver dess syfte och frågeställningar. Som avslutning på den teoretiska delen av uppsatsen redogör vi i kapitel sex för vårt val av metod och hur urval och genomförande gått till. I kapitel sju redovisas sedan det empiriska materialet som svar på respektive frågeställning. Här tar vi hjälp av tidigare forskning samt de två teoretiska modeller vi använt oss av. Till sist ger vi i kapitel åtta en sammanfattande diskussion där vi presenterar för uppsatsens slutsatser och pekar framåt mot vidare forskning.

2. PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ

I följande kapitel presenterar vi begreppet psykosocial arbetsmiljö. För att skapa en grundläggande förståelse för vad psykosocial arbetsmiljö innebär och vilka skyldigheter det ställer HR-personalen inför har vi valt att ge en historisk tillbakablick över hur synen på arbetsmiljö utvecklats och ge en definition av begreppet psykosocial arbetsmiljö. Vi kommer även att i korthet beskriva det juridiska regelverket inom området.

2.1 Historisk tillbakablick

Arbetsmiljön delas ofta in i två kategorier: den fysiska och den psykosociala. Redan tidigt under industrialiseringen uppstod behov av lagstiftning för att säkra arbetstagarens fysiska arbetsmiljö och därigenom förhindra olyckor och skador på arbetsplatsen (Zanderin, 2011:15). Sedan dess har de fysiska aspekterna och lagstiftningen kring dessa varit i fokus medan de psykiska och sociala dimensionerna av arbetsmiljön hamnat i bakgrunden. På 70-talet började dock den beteendevetenskapliga forskningen ta fart inom arbetsmiljöområdet. Den bidrog till att även andra aspekter än de fysiska kom att uppmärksammas såsom arbetsorganisation, arbetsinnehåll, relationer, stress och personlig utveckling (Hansson, 1999:31). Mot slutet av 70-talet antog regeringen den nya Arbetsmiljölagen som beaktar både psykosociala och fysiska arbetsmiljöaspekter (Zanderin, 2011:15).

Ett flertal parallella och genomgripande förändringar av arbetsmarknaden har sedan dess lagt ett än tydligare fokus på den psykosociala arbetsmiljön. Lågkonjunkturen på 90-talet förde med sig osäkrare anställningsvillkor och skapade en situation där många blev tvungna att acceptera ökad arbetsbörda och ändrade villkor i arbetet på grund av oro för arbetslöshet. Den tekniska utvecklingen har gjort att flera arbeten har blivit mindre fysiskt påfrestande, men samtidigt har det växande informationsflödet och kraven på effektivisering ökat den psykiska belastningen på arbetstagare (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer & Peter, 2004:1483). I kölvattnet av krisen, den tekniska utvecklingen och globaliseringen ökade den stressrelaterade ohälsan markant trots att forskningen och uppmärksamheten kring den psykosociala arbetsmiljön bara blev större (Hansson, 1999:32; Hjelm, 2011:53, 72). Förutom att de psykiska ohälsotalen vuxit och blivit ett samhällsproblem har arbetslivet genomgått en förändring där fokus förskjutits från utrustning och fysiska resurser till humankapital. Personal värdesätts alltmer för sin kompetens, skicklighet och intellektuella kapital istället för att enbart ses som fysiska tillgångar. Detta har föranlett arbetsgivare att lägga mer vikt än tidigare vid att anställa, utveckla och behålla rätt personal. I det arbetet blir det viktigt att se till att de anställda trivs, inte minst när det gäller att säkerställa en god psykosocial arbetsmiljö (Håkansson, 2011:142-143).

2.2. Definition av psykosocial arbetsmiljö

Med ett psykosocialt perspektiv ses arbetet som en integrerad del i hela livssituationen (Hansson, 1999:53). Den psykosociala arbetsmiljön kan sägas vara ett samspel mellan arbetsmiljöns yttre faktorer och individens egen uppfattning om denna tillvaro: vad som till exempel är en lagom tempererad, stödjande eller kravfylld miljö beror på vem som arbetar där. För att svara på frågan om den psykosociala arbetsmiljöns beskaffenhet är alltså både objektiva och subjektiva faktorer intressanta att ta i beaktande (Håkansson, 2011:138; Hansson, 1999:41). Det finns därför ingen allmängiltig specifikation på vilka områden som tillhör den psykosociala arbetsmiljön (AFS 1980:14). I regeringens proposition och förslag till arbetsmiljölagen (SFS 1976/77:149) konstateras:

De psykosociala frågorna utgör sålunda inte någon avskild grupp av arbetsmiljöfaktorer. Psykosociala faktorer i arbetsmiljön framkommer genom att arbetsmiljön betraktas från psykologisk och sociologisk synvinkel. Detta perspektiv omfattar såväl fysiska som organisatoriska och sociala miljöfaktorer.

Detta är den beskrivning av psykosocial arbetsmiljö som vi har använt oss av i föreliggande studie. Arbetsmiljöverket (2014) nämner ett antal faktorer som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. Bland dessa finner vi ”stor arbetsmängd”, ensidigt och upprepat arbete, oklara förväntningar på arbetsinsats, otrygghet i anställningen, risker för hot och våld, oregelbundna arbetstider, konflikter, ensamarbete och slutligen också den fysiska miljön. Fenomen som anses förknippade med den psykosociala arbetsmiljön är bland annat stress, utbrändhet, mobbning, konflikter och arbetsmotivation (Håkansson, 2011). Samtidigt ska kopplingen mellan arbetsmiljö och hälsa inte göras för lättvindigt då individens välbefinnande är ett resultat av många faktorer som är svåra att isolera från varandra (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2011:166). Allvin et al. (2011) menar att det blir allt viktigare att se individens hälsa ur ett helhetsperspektiv när gränserna mellan arbete och fritid suddas ut, eftersom det är svårt att urskilja enstaka orsaker till stressrelaterade besvär. I en litteraturstudie som Lindberg och Vingård (2012:7) genomfört på uppdrag av Arbetsmiljöverket visar sig ett antal faktorer för en god psykosocial arbetsmiljö återkomma, bland annat gott ledarskap, delaktighet, fungerande kommunikation, tydliga förväntningar och möjlighet till personlig utveckling.

2.3 Juridisk reglering av den psykosociala arbetsmiljön

I följande avsnitt redogörs för de lagar och övriga juridiska publikationer som reglerar det psykosociala arbetsmiljöområdet.

2.3.1 Arbetsmiljölagen 1977:60

De juridiska skyldigheter som arbetsgivare och arbetstagare har att leva upp till i relation till arbetsmiljön regleras i Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) som antogs av riksdagen 1977. Lagen är en så kallad ramlag som endast i stora drag beskriver regler och ger riktlinjer. Det är sedan Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) och Arbetsmiljöförordningen (SFS 1977:1166) som ger praktisk vägledning i arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljölagens syfte är att förebygga ohälsa i arbetet och att utöver detta även i övrigt verka för en god arbetsmiljö. Lagen framhåller ett antal övergripande principer för arbetsmiljöarbetet. Bland dessa ryms arbetsgivarens långtgående ansvar för arbetsmiljön, betoningen av samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare för en god arbetsmiljö och kravet på att anpassa arbetsmiljön till olika individers fysiska och psykiska förutsättningar. En annan viktig del av arbetsmiljölagen är att den betonar att arbetsmiljön ska stå i relation till arbetets natur och till den tekniska och sociala utvecklingen i samhället. Det finns alltså inte ett enda och absolut ”rätt” sätt att utforma arbetsmiljön. Både de individer som vistas i miljön och det samhälle som omger arbetsplatsen ska ha inverkan på utformningen av arbetsmiljön.

Enligt lagen är det inte nog att undanröja de risker arbetsmiljön kan innehålla, arbetsgivaren måste gå steget längre och sträva efter att de anställda ska känna engagemang och arbetsglädje samt uppleva sin arbetsmiljö som god (SFS 1977:1160). En entydig och uttömmande definition av begreppet ”god arbetsmiljö” saknas, men enligt arbetsmiljöverkets kommenterar till arbetsmiljölagen ska strävan vara ”att arbetsmiljön ska ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling” (Hellberg, 2011:8).

2.3.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete 2001:01

För att leva upp till de krav som bestämmelserna i arbetsmiljölagen föreskriver ska arbetsgivaren bedriva ett löpande och målinriktat arbete för att skapa en god arbetsmiljö. Riktlinjer för detta arbete ges i Arbetsmiljöverkets föreskrift ”Systematiskt Arbetsmiljöarbete” (AFS 2001:01). Det systematiska arbetsmiljöarbetet bygger på principen om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare och innebär att man vid alla beslutsfaser i organisationen bör ta hänsyn till arbetsmiljön (Micha Lange, 2002:15). Föreskriften är juridiskt bindande och gäller alla

arbetsgivare på arbetsmarknaden. Kraven på dokumentation är dock i vissa fall begränsade för de arbetsgivare som har färre än 10 anställda i sin verksamhet (AFS 2001:01).

Rent konkret innebär föreskriften att varje arbetsplats ska upprätta en arbetsmiljöpolicy som i någon mån beskriver den ideala arbetsmiljön på företaget i fråga, samt skapa rutiner för hur denna policy ska uppnås och efterlevas. Ansvaret för dessa rutiner ska vid behov delegeras ut till lämpliga led i organisationen. Företagets ledning är skyldig att försäkra sig om att den som fått ansvaret både har kunskap och befogenheter nog att sköta sina uppgifter. Arbetsgivaren har också skyldighet att löpande utvärdera vilka risker arbetsmiljön medför och om möjligt åtgärda dessa omgående. De risker som inte kan avhjälpas direkt förs in i en handlingsplan där åtgärder planeras för att senare genomföras och följas upp (AFS 2001:01).

2.3.3 Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön 1980:14

Arbetsmiljöverket gav 1980 ut en författning som särskilt rör de psykosociala aspekterna av arbetsmiljön. Denna föreskrift är inte juridiskt bindande men innehåller allmänna råd och förslag kring tillämpningen av arbetsmiljölagen. Bland annat lyfts områden som anses vara av särskild betydelse för den psykiska och sociala situationen fram, som till exempel arbetets organisation, möjligheten till personlig och yrkesmässig utveckling, sociala kontakter samt arbetstidens förläggning (AFS 1980:14).

2.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi se att psykosocial arbetsmiljö har vuxit fram som begrepp och arbetsrättsligt område framför allt från 70-talet och framåt. Den psykosociala arbetsmiljön skiljer sig från den fysiska främst på så sätt att den beaktar individens psykiska och sociala förutsättningar och är därmed inte enbart ett resultat av yttre faktorer. Arbetsmiljölagen reglerar på ett allmänt plan de skyldigheter arbetsgivaren har att leva upp till. Närmare vägledning i arbetsmiljöarbetet ger arbetsmiljöförordningen och arbetsmiljöverkets författningssamling (SFS 1977:1166; AFS 1980:14; AFS 2001:01). Bland annat betonar lagstiftningen arbetsgivarens långtgående ansvar för arbetsmiljön, vikten av samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagar och kravet på att anpassa arbetsmiljön till olika individers fysiska och psykiska förutsättningar.

3. TEORETISKA MODELLER FÖR PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ

I forskningen kring psykosocial arbetsmiljö kan flera olika inriktningar urskiljas. Vi har valt att koncentrera oss på två olika modeller för att analysera den psykosociala arbetsmiljön, nämligen krav-kontroll-stödmodellen och kasam. Det är även med hjälp av dessa vi senare kommer att bearbeta denna studies material. I följande kapitel förklarar vi respektive modell och deras komponenter. Avslutningsvis redogör vi även för hur de förhåller sig till varandra samt redogör för deras relevans i denna studie.

3.1 Krav-kontroll-stödmodellen

Arbetsmiljövetaren Robert Karasek och läkaren Töres Theorell har visat att arbetsvillkoren påverkas dels av de *krav* arbetet ställer och dels de *möjligheter* den anställde har att själv *kontrollera* sitt eget arbete. Utöver detta har senare forskning visat att även begreppet *socialt stöd* har betydelse för arbetsvillkoren (Eriksson & Larsson, 2009:143). Genom att analysera arbetsmiljön med hjälp av krav-kontroll-stödmodellen kan man få fram underlag för åtgärder på organisationsnivå för att minska förekomsten av stressrelaterad ohälsa samt främja hälsan (Theorell, 2006:39). Enligt Karasek och Theorells modell måste inte höga krav leda till att arbetet är dåligt eller skadligt. Om den anställde samtidigt har goda möjligheter att kontrollera sitt arbete så kan detta tvärtom upplevas som utvecklande och stimulerande. Om det råder obalans mellan faktorerna, exempelvis höga krav, låg grad av kontroll och bristande socialt stöd leder det dock till en skadlig arbetsmiljö. En mängd studier har också visat på klart ökad risk för ohälsa när det råder långvarig obalans mellan krav och kontroll och forskningen har till och med konstaterat att risken för allvarliga problem som hjärt- och kärlsjukdomar ökar under sådana förhållanden (a.a:41-42). Modellen ska dock inte tolkas som att en av faktorerna kan försämrats hur mycket som helst, så länge den andra faktorn förbättras. Exempelvis kan personer med mycket stort inflytande över sitt arbete bli överlastade med så mycket arbete eller så hög arbetstakt att personens kontrollmöjlighet sätts ur spel.

3.1.1 Krav

Med krav i arbetet menas här de krav som ställs på de anställda för att arbetsuppgifterna ska kunna utföras. Det kan handla om att ha för mycket att göra, för högt arbetstempo, för svåra arbetsuppgifter eller konflikter mellan olika krav (Allvin, 2006:140-141). Rent konkret kan det handla om att arbetet upplevs som stressigt, att raster måste utebli, att den anställde är tvungen att arbeta över eller att ta med arbete hem. Det kan också röra sig om att den anställde under en stor del av sin arbetstid inte hinner prata om eller tänka på något annat än arbetet (Eriksson & Larsson, 2009:148).

3.1.2 Kontroll

Med kontroll menas de anställdas möjlighet att utöva kontroll över sin egen situation (Theorell, 2006:39). Kontrollen kan delas upp i två delar – kvalifikationsgrad och beslutsmöjligheter (Theorell, 2006:40; Eriksson & Larsson, 2009:145). Kvalifikationsgraden, eller ”skill decisions”, avser möjligheten att utnyttja sina kvalifikationer. Det handlar här om att arbetet ger utrymme för skicklighet och intellektuell aktivitet samt utveckling för de anställdas förmågor på dessa områden. Brister i denna del uppstår genom ständig upprepning av samma arbetsmoment, att den anställde inte får använda sin utbildning eller sina kvalifikationer, att arbetet inte innehåller lärande eller att det på annat sätt saknar variation (Eriksson & Larsson, 2009:145; Allvin, 2006:140-141).

Beslutsmöjligheterna, eller “authority over decisions”, avser i vilken utsträckning det är möjligt för den anställda att själva avgöra hur det egna arbetet ska läggas upp. Det kan exempelvis handla om när olika arbetsuppgifter ska utföras, om att kunna styra över arbetstakten eller att på annat

sätt uppleva att man har inflytande (Theorell, 2006:40; Eriksson & Larsson, 2009:148). Det handlar även om att ha inflytande över sina arbetstider och möjligheten att ge förslag på och delta i förändringar på arbetsplatsen. Detta pekar alltså på fördelarna med att de anställda ges möjligheter till medbestämmande och inflytande över arbetet. En grundläggande förutsättning för att anställda ska kunna delta i sådana förändringar är bland annat att anställda får tydlig information från ledningen, dels om olika metoder i arbetet och dels om arbetets mer övergripande syfte (Jeding & Theorell, 1999:39-40, 50-51).

3.1.3 Socialt stöd

Karasek och Theorells krav- och kontrollmodell har på senare tid kompletterats med begreppet socialt stöd (Eriksson & Larsson, 2009:144-146). Det sociala stödet kan delas in i emotionellt, värderande och instrumentellt stöd. Det emotionella stödet innebär en upplevelse av att vara omtyckt och att arbetskamrater och chefer bryr sig om en. Det värderande stödet innebär att den anställde får reda på när man presterat bra eller dåligt, alltså får feedback på sin arbetsprestation. Det instrumentella stödet är det rent konkreta samarbetet i arbetet, exempelvis att få hjälp från arbetskamrater med en svår uppgift (Arbetsmiljöverket, 2014; Eriksson & Larsson, 2009:144-146). Det sociala stödet kan fungera som en buffert för den anställde när krav och kontroll är i obalans och kan hjälpa den anställde att stå ut trots att villkoren i övrigt är dåliga. Jeding och Theorell (1999:44) menar att socialt klimat är ett något bredare begrepp än socialt stöd men att begreppen rimligen hänger ihop. Det innebär att om det råder ett gott socialt klimat på arbetsplatsen så ger de anställda varandra också mer socialt stöd.

3.2 Kasam

Professorn Aaron Antonovsky formulerade i slutet av 70-talet idén om ett så kallat salutogent synsätt som fokuserade på friskfaktorer istället för stressorer, ett för den tiden nytt sätt att se på hälsa (Antonovsky, 1987:39). Han fann i sina studier flera faktorer som verkade vara främjande för hälsan (Hanson, 2004:112). Senare kategoriserade han faktorerna till tre teman och kallade dessa för *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet* (Antonovsky, 1987:44-45). Tillsammans lägger dessa tre dimensioner grunden för upplevelsen av en känsla av sammanhang (kasam).

3.2.1 Begriplighet

Begriplighet står för en förmåga att tolka och bedöma information om verkligheten och vad denna innebär (Hanson, 2004:113). Det kan handla om att se samband mellan olika delar i en organisation, att förstå sin egen och andras roll i den och kunna sätta saker och personer i ett sammanhang, men också om förståelse för händelseförlopp och orsaker bakom dessa. Grundläggande för denna förståelse är att individen har tillräcklig kunskap om sin situation, branschen och sin egen roll. För att öka begripligheten är det även viktigt med feedback från exempelvis chefer och arbetskamrater (a.a:120-126).

3.2.2. Hanterbarhet

Kasams andra dimension, hanterbarhet, handlar om att uppleva att de resurser som behövs för att bemästra livets utmaningar finns inom räckhåll. Att uppleva detta gör att individen inte behöver se sig som ett offer för omständigheterna utan får möjlighet att styra över sin situation (Hanson, 2004:114). Hanterbarhet innebär även att individen kan vänta sig att framtida utmaningar kommer att vara möjliga att hantera (Björkman & Carlsson, 2006:22, s. 3). Här kan vi se likheter med faktorn kontroll som Karasek och Theorell beskriver i den ovan presenterade modellen. För att uppnå hanterbarhet är det nödvändigt att situationen upplevs som begriplig, eftersom individen först måste förstå vad situationen kräver för att kunna angripa den och bedöma om rätt resurser finns att tillgå (Hanson, 2004:113). Exempel på resurser som kan krävas för upplevelsen av hanterbarhet är tydlig organisation och klara riktlinjer. Övriga faktorer som spelar in i denna dimension är påverkansmöjligheter, tillräcklig kompetens, samt fysisk och psykisk ork.

Antonovskys definition av hanterbarhet utmärker sig eftersom den innefattar både individens egna resurser men även förmågan att söka hjälp från sin omgivning (a.a:114, 126).

3.2.3 Meningsfullhet

Den tredje dimensionen, meningsfullhet, är förknippat med delaktighet och medskapande i de processer som berör de dagliga erfarenheterna. Om den anställde delar organisationens värderingar tenderar meningsfullheten i arbetet att förstärkas. Meningsfullheten kan uppstå i en upplevelse av att det finns ett framtida mål och syfte i den aktivitet som utförs, vilket bidrar till att individen upplever att utmaningar och händelser är värda att engagera sig i. Denna dimension kan alltså fungera som en motivator i arbetet (Antonovsky, 1987:44-45). Hanson (2004:124) höjer dock ett varnande finger inför att utnyttja de anställdas upplevelse av meningsfullhet som ett verktyg i verksamhetsstyrning. Detta eftersom det inifrån kommande engagemanget skulle kunna bli så stort att det driver individen att gå över gränsen för vad hen fysiskt och psykiskt klarar av.

Dimensionerna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är alla tre nödvändiga för kasam, men måste inte nödvändigtvis förekomma i lika stor utsträckning. Antonovsky (1987:50) menar att meningsfullhet är den viktigaste dimensionen; utan den blir de två andra förmodligen inte särskilt långlivade. Dessutom är det sannolikt så att känslan av meningsfullhet gör det möjligt att skapa både begriplighet och hanterbarhet. Att ha en utvecklad upplevelse av kasam innebär inte tvunget att individen ser ett sammanhang i alla delar i sin livsvärld. Det viktiga är att de områden individen själv upplever som viktiga och meningsfulla även framstår som begripliga och hanterbara (a.a:51).

3.3 Sammanfattning

Två teorier har här presenterats, vardera bestående av tre faktorer eller dimensioner som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Den första modellen tar hänsyn till balansen mellan de *krav* som arbetet ställer och den *kontroll* den anställde har över sin arbetssituation. Modellen kompletteras av komponenten *socialt stöd* som kan fungera som en buffert i en ansträngd och kravfylld arbetsmiljö. Skälet till att vi använt oss av krav-kontroll-stödmodellen är att den på ett tydligt och överskådligt sätt skiljer ut olika arbetsmiljöer och hälsorisker samtidigt är den välbeprövad av arbetslivsforskare (Eriksson & Larsson, 2009:146; Jeding & Theorell, 1999:37). Dessutom syftar modellen till att ta fram åtgärder på organisationsnivå för att minska förekomsten av stressrelaterad ohälsa samt för att främja hälsan (Theorell, 2006:39) vilket ligger i linje med syftet för vår studie. Den andra modellen består av tre hälsofrämjande dimensioner, *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*, vilka tillsammans skapar förutsättningar för kasam; känsla av sammanhang. Samtliga dimensioner är på ett eller annat sätt beroende av varandra men mest grundläggande för kasam är meningsfullheten. Denna modell valdes ut parallellt med genomförandet av intervjuerna. Det framstod under detta arbete tydligt att flera av de dimensioner som kasam behandlar kunde bidra till att utöka förståelsen för de utmaningar som framkom i respondenternas berättelse. Exempelvis återkom respondenterna ofta till att de anställda upplevde jobbet som meningsfullt. På detta vis har teori och empiri växelvis påverkat varandra genom arbetet. Även kasam är en välbeprövad teori inom forskningen där det visat sig att modellen håller som förklaringsmodell för hur vi ska kunna främja hälsan i arbetslivet (Hanson, 2004:108). De två modellerna ska förstås som kompletterande snarare än konkurrerande eftersom de tillsammans bidrar till att öka vår förståelse om hur det står till med den psykosociala arbetsmiljön i de studerade organisationerna.

4. IDEELL SEKTOR

Följande kapitel består av två delar. I det första ges en bakgrund till begreppet ideell sektor. För att sätta in sektorn i ett sammanhang utgår vi från ett jämförande perspektiv där vi kort resonerar om de två dominerande sektorerna i den samhällsvetenskapliga forskningen, nämligen den offentliga och privata. Därefter kommer vi att definiera vad vi menar med ideell sektor samt beskriva hur denna sektor är sammansatt. Eftersom vår studie fokuserar på arbetsförhållandena för de anställda kommer vi även att kort redogöra för vilka områden inom den ideella sektorn som sysselsätter flest människor. Till sist beskriver vi också kortfattat hur sektorn har utvecklats över tid. I den andra delen sammanfattas vad tidigare forskning har att säga om de omständigheter som påverkar HR-arbetet i ideell sektor. Här kommer vi att redogöra för de särskilda drag som tenderar att utmärka de anställda, vilka utmaningar forskningen menar att HR står inför, samt ge ett svenskt exempel som knyter samman ideell sektor med arbetsmiljöforskning.

4.1 Introduktion till ideell sektor

4.1.1 Ideell sektor i ett jämförande perspektiv

Arbetsmarknaden brukar delas in i den offentliga och privata sektorn (jfr Berglund & Schedin, 2009). Med offentlig sektor menas de verksamheter som drivs av kommun, landsting eller stat medan den privata sektorn är betydligt bredare och ibland definieras som all den verksamhet som inte är offentlig (Nationalencyklopedin, 2014a). Skälen till att dela upp arbetsmarknaden i sektorerna offentlig och privat kan vara flera. Mot bakgrund av syftet med denna rapport är det särskilt intressant att ledning och styrning sker på delvis olika sätt i dessa sinsemellan skilda sektorer. Exempelvis är inslagen av politisk och demokratisk ledning i offentlig verksamhet något som saknas i det privata näringslivet. Det finns även viss lagstiftning som skiljer de båda sektorerna åt exempelvis i den arbetsrättsliga lagstiftningen och i regler om hur upphandling av varor och tjänster får gå till. Samtidigt finns det betydande skillnader inom respektive sektor. Ett stort privat företag har på sätt och vis fler saker gemensamt med en stor svensk kommun när det gäller ledning och styrning än vad det har med den lokala frukthandlaren på hörnet. Detta blir inte minst tydligt när det gäller hur man kan arbeta med personalfrågor i en stor respektive liten organisation.

På senare tid har intresset ökat för verksamheter som varken drivs av det offentliga eller är ett företag (Wijkström & Einarsson, 2011:1). De passar alltså inte in i uppdelningen offentligt och privat. Det handlar om organisationer som är privat organiserade men som inte drivs i syfte att göra ekonomisk vinst. Dessa organisationer, som istället drivs av något slags allmännyttigt syfte utan att för den skull vara statliga eller kommunala, kallas ideella organisationer och är en del av civilsamhället (a.a). Det är denna del av samhället som vi i fortsättningen kommer att fokusera på. Redan här är det därför på sin plats att reda ut och definiera vad vi menar med ett antal begrepp såsom "civilsamhället", "ideell sektor" och "ideella organisationer".

4.1.2 Definition av ideell sektor

Forskarna Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson (2011:9-24) menar att alla de tre ovan nämnda begreppen (civilsamhället, ideell sektor och ideella organisationer) används för att konceptuellt fylla ett samhällsvetenskapligt tomrum mellan vad vi förstår som stat respektive näringsliv. Författarna menar att civilsamhället¹ utgör en av totalt fyra samhällssfärer. I denna sfär befinner sig de idéburna och ideella organisationerna. Runt dessa organisationer rör sig människor och diverse sociala rörelser. Uppdelning av samhället i fyra sfärer syftar bland annat till att visa på vilket sätt den ideella sektorn skiljer sig från andra sektorer. Två sfärer har vi redan varit inne på – den offentliga och den privata, även kallad företagssektorn. I dessa sektorer agerar vi i egenskap av skattebetalare eller väljare, respektive kunder eller aktieägare. I den ideella sektorn får vi som

enskilda aktörer rollen som medlem eller givare. Den fjärde sektorn kallar författarna för hushållssektorn och det är där vi framträder som till exempel vän, älskare och familjemedlem.

Forskaren Alina McCandless Blaich (2012:1-2) menar att det inte finns någon konsensus om exakt vilka organisationer som tillsammans utgör den ideella sektorn. Hon använder sig av den relativt vida definitionen ”frivilliga, välgörenhets-, skattebefriade organisationer” eftersom hon menar att den bäst fångar in den stora bredd av organisationer som sektorn utgör. Därutöver vill vi även nämna John Hopkins-institutet eftersom detta varit betydelsefullt i den jämförande internationella forskningen av ideell sektor (United Nations, 2003; John Hopkins University, 2014). Institutet betraktar ideella organisationer som ”formellt organiserade, privata, icke-vinstutdrivna, självstyrande och frivilliga” (McCandless Blaich, 2012:2). Sistnämnda definition är den vi valt att hålla oss till för att göra nödvändiga avgränsningar i studien. Anledningen till att vi valt denna definition är att den fångar in vidden av organisationerna i den ideella sektorn samtidigt som den klargör några särskiljande drag från andra sektorer. Detta gäller framförallt att hålla rågången klar mellan offentlig och privat sektor, vilket både Nationalencyklopedin (2014b) och Wijkström och Einarsson (2011:9-24) framhåller vikten av.

4.1.3 Ideell sektors sammansättning

Den ideella sektorn växer i Sverige och blir allt mer komplex samtidigt som intresset för dess verksamhet ökar på många håll i samhället (Wijkström & Einarsson, 2011:5, 57-60). Mellan åren 1992 och 2002 växte omsättningen i den ideella sektorn från 60 miljarder till 124 miljarder kronor och år 2002 motsvarade den 5,3 procent av Sveriges BNP. Av Sveriges arbetskraft arbetade 2,7 procent i ideell sektor vilket motsvarar cirka 120 000 personer² (a.a).

Ungefär 85 procent av de anställda i den ideella sektorn arbetar inom något av områdena: kultur och rekreation, social omsorg, utbildning och forskning, religion eller arbetsmarknad (Wijkström & Einarsson, 2011:63). De vanligaste formerna för att bedriva verksamheten är föreningar (66 procent) och stiftelser (18 procent) medan endast en mindre del är ekonomiska föreningar, samfällighetsföreningar och aktieföretag. Utöver det avlönade arbetet inom sektorn utförs en stor mängd oavlönat, ideellt, arbete vilket är en del av den ideella sektorns särart. Wijkström och Lundström (2002:196) har uppskattat det samlade ideella arbetet år 2002 till cirka 300 000 heltidsanställningar.

4.1.4 Ideell sektors utveckling

Wijkström och Einarsson (2011:75-82) menar att den ideella sektorn blir allt mer inriktad på att ge service åt personer istället för att ge röst åt personer. Med detta menar författarna att de organisationer som erbjuder olika typer av samhällsservice eller tjänster (såsom social omsorg, rehabiliteringsanläggningar, vårdhem) växer betydligt mer än de som sysslar med att ge röst åt olika intressen (såsom arbetarrörelse, frikyrkorörelse och nykterhetsrörelse). Detta pekar mot en förändring av sektorns karaktär på så sätt att fokus allt mer ligger på att finansiera produktionen av den eller de tjänster som tillhandahålls, än att verka för att fler ska få komma till tals och bli delaktiga i det demokratiska livet (a.a).

Det finns även tendenser mot att professionaliseringen inom ideell sektor ökar. Författarna Wijkström och Einarsson (2011:42-47, 79-82) menar att arbetet inom organisationen i allt högre grad utförs av anställd personal på bekostnad av medlemmarnas ideella engagemang. De säger även att en allt större del av verksamheten kontrolleras och styrs via utvärderingar och revisioner utförda av utomstående aktörer. Författarna betecknar denna professionaliseringstrend som att ideell sektor går ”från valt till betalt förtroende” (a.a:80-83) och menar att det rör sig om en klassisk motsättning inom den ideella sektorn som har att göra med vad anställda tjänstemän respektive förtroendevalda medlemmar ska göra eller ha inflytande över (a.a:42-47).

Wijkström och Einarsson (2011:86-89) hävdar även att om ideell sektor ska kunna bidra med någonting unikt (eller ”mervärde”, som författarna väljer att kalla det) så måste detta ha sin grund i varaktiga skillnader mellan ideell sektor och samhällets övriga sektorer. Författarna pekar på att dessa skillnader, eller särarter, kan vara resultatet av en tro, ideologi eller världsåskådning som ligger till grund för verksamheten. De förändringar som beskrivits ovan kan dock riskera att leda till en likriktning av verksamheten i de ideella organisationerna som gör att särarten försvinner. Vi kommer att ta fasta på detta resonemang om särart i vår fortsatta framställning, framförallt när vi studerar vilka utmaningar som HR står inför när det gäller arbetsmiljöarbetet i den ideella sektorn.

4.2 HR-arbete i ideell sektor

4.2.1 De anställda i ideell sektor

Forskarna Carlo Borzaga och Ermanno Tortia (2006:243-244) har studerat arbetstillfredsställelse och syn på lojalitet till arbetsgivare hos anställda i ideell, privat och offentlig sektor i Italien. Undersökningen visar att anställda i ideella organisationer är mer tillfredsställda eller nöjda med sitt arbete än anställda i andra sektorer trots att löneläget är sämre. Avgörande faktorer för den höga arbetstillfredsställelsen visar sig vara de anställdas inre och relationella attityder och motivatorer till arbetet. Med inre attityder menas bland annat möjlighet till självförverkligande samt upplevelsen av att bidra till samhället. Med relationella attityder menas att arbetet ger möjligheter att bygga nya sociala relationer.

När det gäller personalens lojalitet gentemot arbetsgivaren (alltså i vilken mån anställda är benägna att stanna kvar hos sin arbetsgivare) visar sig andra faktorer vara viktiga än de som gäller för arbetstillfredsställelse (Borzaga & Torita, 2006:243-244). Anställda i ideell sektor är mer lojala när de är nöjda med de ekonomiska- och processrelaterade aspekterna av arbetet. Med ekonomiska aspekter menas lön och övriga ekonomiska ersättningar. De processrelaterade aspekterna handlar om hur arbetet är organiserat och om socialt stöd, det vill säga måttet av egenkontroll i arbetet, variation i arbetsuppgifter samt att få erkännande för arbetsprestationen.

Borzaga och Tortia (2006:243-244) menar att styrkan hos arbetsgivare i ideell sektor är att svara upp mot de processrelaterade aspekterna av arbetet samt att hitta den rätta incitamentsmixen, medan man är sämre på att svara upp mot de ekonomiska aspekterna. Incitamentsmixen handlar här om att den anställdes motivatorer för att arbeta ska matcha de motivatorer som organisationen har att erbjuda (exempelvis inre motivatorer såsom självförverkligande eller yttre motivatorer som lön). Jämfört med offentliga och privatanställda betonar anställda i ideell sektor oftare vikten av att ha medbestämmande i arbetet, att arbetsgivarens verksamhet stämmer överens med de värden individen själv har samt att interaktion med klienterna anses viktigare (a.a:236). I kontrast till detta fäster privat- och offentliganställda större vikt vid anställningstrygghet, lön och karriärutveckling.

Brown och Yoshioka (2003:11-14) har kommit fram till liknande resultat i sin studie av en specifik organisation. Denna studie är intressant eftersom den utöver kvantitativa data även har ett kvalitativt inslag som visar hur de anställda resonerade. Författarna menar att anställda som delar organisationens mål och syfte är positivt relaterat till arbetstillfredsställelse och vilja att stanna kvar i organisationen. Studien visar dock att det fanns en utbredd uppfattning om att arbetet var underbetalt. Missnöje med lönen visade sig även sammanfalla med ovilja att stanna kvar i organisationen. Sammanfattningsvis menar Brown och Yoshioka (a.a) att de anställdas engagemang för organisationens syfte och mål verkar vara effektivt för att attrahera anställda, men inte tillräckligt för att behålla dem.

Avslutningsvis menar Ryan (1999:134-135) att de anställda i ideell sektor som sysslar med välfärdsverksamheter själva upplever att de tar med sig speciella värden och mer engagemang till

sitt arbete än anställda i andra sektorer. Exempelvis handlar det om att man bryr sig mera om klienterna och har mer tålamod med dem.

Vi vill också nämna den svenske författaren och personalvetaren Johan Welander (2013) som nyligen givit ut boken *Idéburen chef*. I denna bok identifieras bland annat särdrag hos anställda i ideella organisationer (a.a:33). Det handlar om gränsdragningsproblem mellan förtroendevalda och anställda, att det egna engagemanget många gånger är avgörande, att det är svårt att skilja mellan arbete och privatliv eftersom arbetet ofta är detsamma som fritidsintresset, samt balansen mellan professionalitet och idealitet. Boken har varit givande för oss att ta del av och vi noterar att Welanders (a.a) iakttagelser tyder på att det finns stora likheter inom ideell sektor även över nationella gränser. Eftersom boken i huvudsak är skriven som en handbok och inte fullt ut uppfyller krav på vetenskaplighet har vi dock valt att inte referera den i vår studie.

4.2.2 Utmaningar för HR i ideell sektor

Forskning pekar på att en rad karaktäristika i ideell sektor medför utmaningar för HR-arbetet (Kellock Hay, Beattie, Livingstone & Munro, 2001:251-252). Några av dessa drag känner vi igen från resonemangen ovan. Det handlar om att organisationerna inte styrs direkt av marknadsekonomiska mekanismer, har mål som ofta är många, vaga och svåra att mäta, brottas med en ständig resursbrist, samt påverkas av att organisationens olika intressenter kan ha olika mål. De menar att detta kan leda till svårigheter när de anställda ska involveras i förändringsarbeten som organisationens ledning har beslutat om. Författarna pekar bland annat på att de anställda bara är en av organisationens intressenter (styrelsen och frivilliga är exempel på andra) som ledning behöver ta hänsyn till. Därför kan de anställda bli en återhållande kraft när ledningen vill genomföra förändringar som inte ligger i linje med de anställdas engagemang för vissa värden (a.a:241, 251-252)

Blauch McCandless (2012:4-7) menar att ideell sektor utsätts för ökat tryck att mäta prestationer för att visa sig konkurrenskraftig och på så sätt säkra framtida finansiering. Detta menar flera forskare leder till ett ökat tryck på HR att professionaliseras, samtidigt som det innebär en utmaning eftersom ideella organisationer ofta har mål som är svåra att följa upp och mäta (a.a; Kellock Hay et al., 2001:251-252). En rad studier pekar på att professionaliseringstrycket i ideell sektor har lett till att HR-arbetet allt mer influeras av hur HR fungerar i privat och offentlig sektor. Samtidigt menar forskningen att ideell sektor inte är helt lämplig att anta HR-praktiker från andra sektorer eftersom man ofta saknar förmåga, resurser och expertis inom HR-området (Blauch McCandless, 2012:4-7). Exempelvis avsätter många ideella organisationer mycket begränsade personella resurser till HR-arbetet, bland annat eftersom de som finansierar organisationerna vill att deras pengar ska gå direkt till verksamheten och inte till att anställa administrativ personal, vilket HR alltså räknas som i detta sammanhang (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003:135).

4.2.3 HR och psykosocial arbetsmiljö i en svensk kontext

Ann-Sophie Hansson (1999) har studerat den psykosociala arbetsmiljön i Svenska Kyrkan, en av Sveriges största ideella organisationer. Studien tar på samma sätt som föreliggande uppsats utgångspunkt i personalfunktionens perspektiv på arbetsmiljön, men har därtill tagit i anspråk Yrkesinspektionens bedömningar av arbetsplatsen (Hansson, 1999:50). Det bör nämnas att studien gjordes strax innan år 2000, den är alltså relativt gammal och ny praxis kan ha vuxit fram inom organisationen sedan dess.

Hansson (1999:93-97) visar på en rad problematiska områden i kyrkans arbetsmiljö. Bland annat anges att man sällan får återkoppling på sitt arbete, att både mål, regler och ramar anses otydliga och oklara och att konflikter sopas under mattan. Mycket tyder dock på att anställda inom Svenska Kyrkan trots allt har goda förutsättningar för att uppleva ”det goda arbetet”: de känner stor arbetstillfredsställelse, kan i hög grad påverka sin arbetssituation samt har tillgång till stöd

och möjlighet till utveckling i arbetet. Det finns alltså gott om så kallade modifierande faktorer som balanserar upp eventuella negativa inslag. Hansson menar med detta att den faktiska arbetsmiljön inte är sämre än på andra arbetsplatser. Hon påpekar dock att de anställdas förväntningar på att problem och konflikter inte ska förekomma, samt att det saknas kunskap och vana att hantera dessa konflikter, minskar möjligheten att synliggöra och lösa dessa svårigheter. Detta leder till att människor mår dåligt och att konflikter och problem går djupare och blir mer svårlösta (a.a:7, 102).

4.2.4 Svensk ideell sektor i ett jämförande perspektiv

Lundström och Svedberg (2003:217) tar i sin artikel upp svensk ideell sektor i ett internationellt jämförande perspektiv. De konstaterar att den svenska ideella sektorn är jämförbar med andra industrialiserade länder när det gäller storlek såsom ekonomisk omsättning och andel av befolkningen som har frivilligarbetat (a.a:220-221). Däremot skiljer sig Sverige åt jämfört med många industrialiserade länder när det gäller sektorns sammansättning och form. I Sverige dominerar de organisationer som bygger på medlemskap och demokratiskt inflytande (exempelvis de stora folkrörelserna såsom idrottsrörelsen och arbetarrörelsen) medan andra länder som Tyskland, Storbritannien och USA domineras av organisationer som producerar olika slags välfärdstjänster såsom vård och omsorg. Lundström och Svedberg (a.a:232) menar att detta kan innebära att utländska studier om ideell sektor riskerar att missa det faktum att svenska organisationer är medlemsstyrda och icke-professionella och därmed inte har så många anställda som genomför verksamheten. Detta menar författarna leder till att utländska studier ofta fokuserar på produktion av tjänster och på sysselsättning vilket alltså inte nödvändigtvis är helt relevant att sätta i relation till svenska förhållanden.

4.3 Sammanfattning av "Ideell sektor" och av "HR i ideell sektor"

Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel sett att intresset för den ideella sektorn växer och att komplexiteten ökar inom den. Den ideella sektorn omfattar många olika typer av verksamheter men det finns några genomgående trender såsom professionalisering och en ökad servicegrad. När det gäller de anställda i sektorn har vi sett att de värdesätter inre motivatorer till arbetet, att känna engagemang, att det är viktigt att arbetsgivarens verksamhet ligger i linje med de egna värderingarna och att de sociala relationerna är betydelsefulla. Lön, övriga ekonomiska ersättningar och karriärutveckling har mindre betydelse jämfört med anställda i andra sektorer. För HR-arbetet har ett antal utmaningar framkommit såsom ökade krav på professionalisering av HR-arbetet trots begränsade resurser, att organisationerna har mål som är svåra att följa upp och mäta samt att olika intressenters motstridiga intressen kan innebära svårigheter i HR-arbetet. Till sist har vi sett att utmaningar när det gäller den psykosociala arbetsmiljön handlar om att de anställda sällan får återkoppling på sitt arbete, att mål och regler är otydliga samt att konflikter ibland sopas under mattan.

5. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Som framgått i tidigare kapitel har vi i stor utsträckning varit utlämnade till att använda internationell forskning när det gäller situationen för anställda och HR i ideell sektor, eftersom tillgången på svensk forskning på området förefaller vara mycket begränsad. En av orsakerna till detta är att svensk forskning om ideell sektor tills relativt nyligen främst varit inriktad på att studera det ideella engagemanget i folkrörelserna och relationen mellan organisationerna och staten (Wijkström & Lundström, 2002:52-54). Studierna inom området har alltså inte haft fokus på de anställdas villkor. Den första kartläggningen av den svenska ideella sektorns sammansättning, avseende bland annat antal anställda, gjordes först på 1990-talet (a.a:153). För information kring ideell sektor och de anställdas situation; hur de uppfattar sitt arbete, hur möjligheterna till inflytande ser ut och vad de motiveras av har därför internationell forskning varit nödvändig att tillgå. Denna forskning kan emellertid anses relevant för vår studie i och med att den lyfter särskilda drag hos de anställda vilka i sig kan ha betydelse för den psykosociala arbetsmiljön, samt att studierna beskriver de utmaningar som HR kan ställas inför i ideell sektor på ett allmänt plan. Vi har däremot funnit att internationell forskning sällan eller aldrig berör arbetsmiljöfrågor, hur dessa behandlas eller vilka särskilda förutsättningar och utmaningar arbetsmiljöarbetet ställs inför i ideell sektor

Renodlade studier om arbetsmiljö råder det däremot ingen brist på i Sverige. Här har man kommit långt både när det gäller forskning och lagstiftning som tar sikte på de anställdas förhållanden (Eriksson & Larsson, 2009:135). Ett av skälen till detta är att Sverige till skillnad från många andra länder i västvärlden har investerat sitt ökade välstånd i en omfattande institutionalisering av arbetarskydd, arbetsmiljö och liknande medan andra länder framförallt tagit ut sin tillväxtökning i ökade löner och privat konsumtion (Allvin, 2006:139). Trots det väl beforskade arbetsmiljöområdet finns det dock ytterst lite forskning som behandlar arbetsmiljö i den särskilda kontext som ideell sektor bjuder i Sverige.

Vi kan alltså se att våra två forskningsområden –den psykosociala arbetsmiljön och den ideella sektorns särskilda förutsättningar– var för sig är väl kartlagda. I skärningspunkten mellan dessa områden lämnas dock ett utforskat tomrum. Ambitionen med denna studie är att bidra till en ökad förståelse för vad de särskilda förutsättningar som arbetet med den psykosociala arbetsmiljön i ideell sektor innebär för HR och därmed fylla en del av detta tomrum. Behovet av forskning på detta område understryks av det faktum att sektorn växer och står inför behov av att professionalisera sin verksamhet (Wijkström & Einarsson, 2011:80-83). Dessutom står sedan 90-talet den psykosociala delen av arbetsmiljön allt mera i centrum, bland annat eftersom den stressrelaterade ohälsan ökat. En sådan studie kan, med tanke på bristen på tidigare forskning inom området, utformas på en mängd olika sätt. Vi har valt att begränsa vår studie genom att fokusera på HR-personer, eftersom vi ansåg att de med sina kunskaper om det arbetsrättsliga området och om medarbetarnas situation kunde ge oss intressanta perspektiv. Vi ser också att de har en central roll i organisationerna i och med att de ofta bär ansvaret för arbetsmiljöarbetet. Genom att skapa en hållbar arbetsmiljö för de anställda kan HR bidra till en strategisk och långsiktigt hållbar personalpolitik och därmed, trots ökade krav och högre konkurrens från omvärlden, försäkra en fortsatt hög kvalitet i ideella organisationers verksamhet.

Uppsatsen syftar till att utforska de utmaningar HR möter i arbetet med de anställdas psykosociala arbetsmiljö samt att reda ut sambandet mellan dessa utmaningar och det faktum att arbetsgivaren är en del av ideell sektor. För att uppnå vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

- Vilka riskfaktorer ser HR-personal i den psykosociala arbetsmiljön i ideell sektor?
- Hur relaterar riskerna i den psykosociala arbetsmiljön till det faktum att arbetsplatsen är en ideell organisation?
- Vilka utmaningar står HR inför när det gäller att skapa balans mellan krav, kontroll och stöd i de anställdas arbetssituation samt stärka deras känsla av sammanhang?

6. METOD OCH MATERIAL

I följande kapitel presenteras de metodologiska val som gjorts, hur urval och genomförande av intervjuer gått till samt hur analysarbetet utförts. Därefter diskuteras studiens tillförlitlighet och hur etiska problem hanterats.

6.1 Val av metod

Med utgångspunkt i studiens övergripande syfte, att utforska arbetsmiljörelaterade utmaningar för HR i ideell sektor, har vi använt oss av en tolkningsinriktad, kvalitativ ansats. Med hjälp av denna söker forskaren nå en förståelse för den sociala verklighet som studeras och hur individerna som deltar i denna verklighet tolkar den (Bryman, 2011:341). Detta stämde väl överens med vår ambition att undersöka organisationernas arbetsmiljö och dess risker utifrån HR-personernas perspektiv. Det har varit naturligt för oss att arbeta utifrån ett hermeneutiskt tillvägagångssätt där forskarens tolkning står i centrum. Denna tolkning sker i ett växelspel mellan den redan befintliga kunskapen och det material och erfarenheter som erhållits genom studien (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014:35). Arbete har utgått från ett undersökande förhållningssätt där vi genom att ifrågasätta egna tolkningar gång på gång omprövat vår förförståelse för undersökningsområdet. Analysen har pågått som ett löpande inslag i vårt arbete under både teoretisk inläsning och empiriinhämtning. I detta tillvägagångssätt har teorival och empiriinhämtande ömsesidigt påverkat varandra. Textproduktionen har, liksom analysen, pågått under större delen av arbetet och varit en viktig del i den process där resultatet växt fram. Resultaten har gått igenom gång på gång tills dess att de framstod som stabila och tillförlitliga och vi nått en koherens, det vill säga samstämmighet, i våra tolkningar (a.a).

6.2 Förarbete

I studiens inledande skede genomförde vi en förundersökning för att pröva vårt ämnes relevans. Vi kontaktade tre olika ideella organisationers HR-företrädare per telefon och frågade om vilka utmaningar de ställs inför i sina yrkesroller. Även två fristående HR-personer med egen erfarenhet av ideellt engagemang samt organisationen Ideell Arena, en intresseorganisation med fokus på utveckling av strategiskt ledarskap, konsulterades. I denna undersökning omformades inriktningen på vår studie och fick en tydligare avgränsning. För tillgång till avhandlingar, artiklar och böcker som har ökat och utmanat vår förförståelse av ideell sektor och arbetsmiljö har vi använt oss av Göteborgs Universitetsbiblioteks sökmotor GUNDA. De sökord som använts är: "ideell organisation", "nonprofit organization", "HR", "HRM", "human resource", "psykosocial arbetsmiljö", "work environment".

6.3 Intervjuer med HR-företrädare

Studien bygger på enskilda intervjuer med sex HR-företrädare i lika många ideella organisationer, vilka är verksamma inom olika områden. Intervjuguiden var av semistrukturerad karaktär med öppna frågeställningar för att ge utrymme för intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt. Detta möjliggjorde en utforskande ansats där intervjun kunde ta vändningar utifrån respondentens svar och olika områden därmed undersökas, för att ge en fylligare bild av det studerade området (Bryman, 2011:413). Guiden byggde på tre frågeområden vilka utformats för att svara mot våra frågeställningar, nämligen arbetsmiljö, ideell sektors särart och utmaningar för HR-arbetet i denna. Framtagande och bearbetning av guiden gjordes utifrån den förförståelse av ämnet vi hade med oss sedan tidigare samt mot bakgrund av den forskning och teori vi inhämtat inledningsvis. Av betydelse var också de utlåtanden vi fått från yrkesverksam HR-personal i de ideella organisationer vi kontaktat i förstudien. Arbetet med frågorna skedde i samråd med handledare och en prövning av intervjuguiden gjordes i pilotstudien för att ytterligare förstärka validiteten,

det vill säga överensstämmelsen mellan intervjuguidens resultat och det studien syftade till att undersöka.

6.4 Urval och genomförande

Vår förhoppning var att nå organisationer inom så många olika intresseområden som möjligt för att kunna ge en bred bild av den verklighet som ideella organisationer är verksamma i. För att få en spridning i underlaget har vi därför använt oss av det som kallas målstyrt urval när vi sökt intervjupersoner (Bryman, 2011:392). Eftersom vårt mål inte har varit att nå en generaliserbarhet utan en variationsvidd i uttalanden och föreställningar om arbetsmiljön ansåg vi, utifrån den kvalitativa ansats vi antagit, att sex respondenter var ett tillräckligt antal för vår studie. Våra respondenter är verksamma inom vitt skilda områden: välgörenhet, miljö, religion, idrott, facklig verksamhet samt en intresseorganisation. Urvalet började med en genomgång av Sveriges ideella organisationer, där vi ur de kategorier av ideella organisationer som SCB (2011) presenterar valde ut ett tiotal och gjorde en prioritering av listan. Vårt fokus på HR-rollen utgjorde här en av avgränsningarna i studien och minskade den möjliga urvalsgruppen, då de flesta ideella organisationer inte har en särskild HR-avdelning. Vi kontaktade sju av organisationerna per telefon eller e-mail och fick svar av sex stycken. Efter att intervjuerna genomförts och analyserats stod det klart att vi nått en punkt där ny information inte framkom och upprepningarna blev allt fler. När en sådan mättnad uppnåts menar Kvale (1997:97) att ytterligare intervjuer ger föga ny kunskap.

Fyra av intervjuerna i studien gjordes över telefon. Telefonintervjuer var det enda rimliga alternativet i dessa fall, då de aktuella huvudkontoren ligger i Stockholm och resursbrist hindrade oss från att intervjua dem på plats. Vid intervjuerna som utfördes över telefon riskerar vi att ha missat signaler och outtalade budskap i form av kroppsspråk. Forskning visar dock att telefonintervjuer inte behöver skilja sig från intervjuer ansikte mot ansikte i fråga om kvalitet och djup i svaren (Bryman, 2011:433).

Den första intervjun genomfördes på plats och utgjorde en pilotintervju som sedan blev vägledande för viss omskrivning av intervjuguiden. Exempelvis ansåg vi efter denna intervju att den inledande delen blev överflödigt då den innehöll frågor om organisationens karaktär och HR-rollen i denna, vilken vi redan i stor utsträckning kände till efter våra efterforskningar. Dessutom ansåg vi att detta material inte bidrog till studiens syfte. En provisorisk analys gjordes också efter intervjun för att utreda om svaren vi fick verkade motsvara de frågor studien vill behandla. Det ledde till att vi omformulerade någon enstaka fråga, men i stort ansåg vi att frågeguiden fyllde sin funktion.

När resterande intervjuer bokats skickades ett förberedande e-mail till respondenterna där vi bekräftade tidpunkten för intervjun och bifogade intervjuguiden. I detta e-mail bad vi även att få ta del av det skriftliga underlag som fanns för arbetsmiljöarbetet såsom arbetsmiljöpolicy och handlingsplaner. Detta material hjälpte oss sedan att förbereda oss inför intervjutillfällena. Vi tog, i enlighet med Kvale (1997:120), fasta på att respondenten bör få en bakgrund till intervjun och inledde varje samtal med att kort sammanfatta syftet med vår studie för att ge den ett sammanhang. Vi närvarade båda två under samtliga intervjuer och tog omväxlande ansvar för att hålla i intervjun respektive att anteckna. Intervjuerna varade i cirka 45 minuter effektiv tid, spelades in och transkriberade kort efter intervjutillfället. Transkripten av de sex intervjuerna blev till cirka 40 utskrivna sidor som sedan bearbetades i analys.

6.5 Analys

I analysens första del, där det empiriska materialet reducerades och tematiserades, inspirerades vi av Kvaales (1997:177) så kallade meningscentrering och den analysprocess i tre steg som Hjerm et al. (2014) presenterar. Med dessa två som förebilder utformade vi en process där vi bearbetade vårt material i fyra steg. Arbetet inleddes med ett par noggranna genomläsningar av transkripten. I nästa steg reducerade vi vårt material genom att koda och lyfta ut alla de meningsenheter, det vill säga ord, meningar eller stycken, som tycktes svara mot våra forskningsfrågor. Bland dessa enheter sökte vi sedan efter teman som på ett naturligt sätt representerade flera uttalanden. Enheter som ansågs upprepa tidigare uttalanden utan att tillföra något nytt förbisågs. De teman vi fann summerades, relaterades till varandra och kategoriserades sedan till fyra kategorier som representerar olika risker i den psykosociala arbetsmiljön. I detta arbete tog vi hjälp av Arbetsmiljöverkets (2014) sammanställning av faktorer i den psykosociala arbetsmiljön.

I den andra delen av analysen använde vi oss av krav-kontroll-stödmodellen och kasam för att med hjälp av detta teoretiska ramverk få nya perspektiv på materialet. Utifrån dessa resonerar vi sedan om vilka utmaningar HR står inför i arbetet med att uppnå balans i arbetssituationen för de anställda. De riskkategorier som redan formulerats relaterades nu till modellerna. I detta arbete var våra respektive tolkningar och kritiska förhållningssätt gentemot våra egna och varandras tolkningar viktiga verktyg.

6.6 Trovärdighet och tillförlitlighet

För att höja kvaliteten och stärka tillförlitligheten i vår studie har vi under arbetets gång på olika sätt försökt att höja den interna reliabiliteten, det vill säga överensstämmelsen mellan våra egna tolkningar (Bryman, 2011:352). Kodning och reducering av material utfördes först individuellt av oss två för att inte riskera att spontana tolkningar skulle gå förlorade. De två upplagorna av reducerat material jämfördes sedan varvid vi kritiskt granskade våra tolkningar. Det kodade materialet kategoriserades och när överenskommelse nåtts i fråga om kategoriseringen prövades den så kallade interbedömarreliabiliteten (a.a:351) genom att två utomstående bedömare förutsättningslöst utförde kategoriseringen på nytt. Deras svar stämde till 71 procent överens med de kategorier vi från början formulerat. Svaren som avvek diskuterades på nytt vilket resulterade i att nya, mer precisa, kategorier formulerades och vissa enheter bytte plats. Efter detta prövades interbedömarreliabiliteten återigen, denna gång med en mer tillfredsställande tillförlitlighet på 81 procent. Även efter de åtgärder som vidtagits för att försäkra oss mot egna misstag kvarstår fortfarande det faktum att respondenternas svar kan ha påverkats exempelvis av intresset av att framhålla sin organisation i god dager. Genom att försäkra respondenterna och anonymitet både för sig själva och sina organisationer har risken för detta förebyggts.

6.7 Etik och etiska problem

För att erbjuda etisk vägledning i samhällsvetenskapliga studier har Vetenskapsrådet tagit fram fyra principer som ska gälla för det så kallade individskyddskravet (Vetenskapsrådet 2002:6). Samtliga dessa fyra, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har tagits hänsyn till i studien som föreligger. Respondenterna fick vid förfrågan om intervju information om studiens syfte för att kunna ta ställning till en eventuell medverkan. De fick också veta att de hade rätt att avbryta sin medverkan när som helst under pågående studie, att de hade möjlighet att ta del av den skriftliga sammanställningen efter intervjun och rätt att dra tillbaka sin medverkan efter påsyn av materialet om de så önskade. Samtyckeskravet uppfylldes automatiskt i och med den öppna frågan och respondenternas självständiga beslut att medverka i studien. Det empiriska materialet kan inte anses vara av etiskt känslig karaktär. Dock har material som innehåller uppgifter om respondent eller organisation, så som transkript och inspelningar från

intervjuer, förvarats på ett sådant sätt att det har varit oåtkomligt för utomstående för att på så sätt uppfylla konfidentialitetskravet. Inspelat material har, enligt nyttjandekravet, raderats efter studiens avslut och i ett enskilt fall har respondenten meddelats om att detta skett.

För att försäkra respondenternas anonymitet har vi valt att benämna dem respondent A, B, C, D, E och F, utan koppling till organisationens verksamhet. I de fall vi refererar till en särskild organisation benämns de enligt samma logik som organisation A-F, där respondent A tillhör organisation A, respondent B tillhör organisation B och så vidare.

7. RESULTAT OCH ANALYS

Det empiriska materialet presenteras nedan under respektive frågeställning. Resultatet är indelat i fyra kategorier som representerar risker i den psykosociala arbetsmiljön: *stor arbetsmängd*, *oklara förväntningar på arbetsinsats*, *konflikter på arbetsplatsen* samt *risk för hot och våld*. Dessa beskrivs och exemplifieras under fråga ett, för att sedan med hjälp av tidigare forskning kopplas till den ideella organisationens kontext under fråga två. I slutet av var och en av dessa två avsnitt ges en sammanfattande översikt av resultatet i form av tabeller. I fråga tre analyserar vi riskkategorierna med hjälp av de två teoretiska modeller vi valt att använda oss av: kasam och krav-kontroll-stödmodellen.

7.1 Vilka psykosociala riskfaktorer ser HR- personer i arbetsmiljön i ideell sektor?

7.1.1 Stor arbetsmängd

Den första kategorin med riskfaktorer har vi valt att kalla för ”stor arbetsmängd”. Här ryms respondenternas berättelser om att de anställda känner att de inte hinner med arbetsuppgifterna, känner sig stressade, arbetar övertid och inte tar sig tid till återhämtning. I respondenternas svar inom denna kategori finns det fyra sammanhängande spår av förklaringar till att arbetsmängden upplevs som stor hos de anställda. Det första har att göra med att behoven som de anställda ska svara upp emot är stora, det andra om att gränsdragningen mellan arbete och fritid har luckrats upp. Det tredje spåret är att tekniken erbjuder nya förutsättningar att arbeta mycket och det fjärde handlar om att de sociala banden tenderar att göra arbetet till en del av identiteten hos de anställda. I citatet nedan ser vi att de anställda enligt vår respondent riskerar att arbeta för mycket eftersom behoven är så stora.

.../ många här ser det ju som ett kall. Det är förenligt med deras ideologi och deras personliga vision i livet. Och det är klart, du kan alltid värva en medlem till så vi blir ännu starkare, du kan alltid ringa ett extra samtal till en medlem och du kan alltid samla en grupp medlemmar...en gång till. Och du vet, du kan alltid göra lite mer. (Respondent F)

Behoven kan komma från olika håll såsom medlemmar, de klienter som organisationen ska serva (exempelvis inom social omsorg) eller ha sin bakgrund i organisationens mål som kan vara så omfattande (exempelvis inom miljörelsen) att de riskerar att leda till att de anställda går miste om återhämtning. Vi kommer att gå in närmare på hur denna arbetsmiljörisk kan relateras till det faktum att organisationen är ideell, men redan här kan vi ana att det finns sådana kopplingar. Det andra spåret vi kan se handlar om att arbetsmängden tenderar att upplevas så stor att arbetet breder ut sig över fritid och familjeliv. Detta var en risk som nästan alla våra respondenter pekade på. De menade att arbetsmängden var en anledning till både att de anställda tog på sig för mycket arbetsuppgifter men också till att de riskerade att få för lite tid för återhämtning efter arbetet.

Man börjar ge avkall på sin egen fritid och sitt familjeliv för att behoven är så sjukt stora (Respondent E)

Ett tredje spår i denna kategori är att tekniken har gjort det möjligt för de anställda att arbeta mycket. Datorer, IT-system och telefoner gör att arbetsdagen kan sträckas ut långt utanför traditionella kontorstider. Följande citat visar på detta:

Då är ju en nackdel att man ständigt är uppkopplad med telefon eller mobil och jag tror ju att det påverkar, det är inte av godo. Man har pling och sms och det är mail och allt möjligt. Det bubblar upp och rullar fram och det är nya mail och det syns på telefonen. (Respondent D)

Flera av respondenterna menar att de anställda är olika bra på att hantera tekniken på ett sådant sätt att den blir ett stöd och inte bara något som riskerar att leda till att den anställde arbetar för mycket. Det sista spåret som vi tycker oss se i denna kategori är att de privata och sociala banden mellan de anställda kan bidra till att arbetsmängden upplevs som för stor.

Du tar med dig arbetet hem inte bara för att du brinner för det utan också för att dina kollegor är ditt sociala nätverk... arbetet är en slags identitet.
(Respondent C)

Det vi framförallt vill ta fasta på i det här citatet är att kollegorna, enligt respondenten, kan bli detsamma som personens sociala nätverk vilket respondenten kopplar till att arbetet kan bli en slags identitet för den anställde. Organisationen som det här citatet kommer ifrån utmärkte sig från de andra på så sätt att ledningen såg det som en fördel om de anställda blev mycket involverade i organisationens verksamhet, även på fritiden. Detta skiljde sig från de övriga respondenterna eftersom de tvärtom påtalade fördelarna med att de anställda kunde skilja på arbete och fritid. Samtidigt framhåller flera respondenter att den sociala samvaron till största del är någonting positivt som gör att man trivs bra tillsammans och bland annat ger förutsättningar för att orka mer i arbetet.

7.1.2 Oklara förväntningar på arbetsinsats

Vi kan se att den andra riskfaktorn i den psykosociala arbetsmiljön, oklara förväntningar på arbetsinsats, kan uppstå av flera olika anledningar i de organisationer som vi har studerat. För det första handlar det om bristen på arbetsbeskrivningar och förekomsten av olika åsikter om vad som bör göras i tjänsten, för det andra att det läggs ett tungt ansvar på individen att bemästra sin egen situation och för det tredje att de anställda till stor del saknar feedback på sin arbetsinsats.

Det är inte sällan det verkar saknas tillräckliga riktlinjer för vilken arbetsprestation som förväntas av de anställda i de organisationer som vi har studerat. Flera av respondenterna ger uttryck för att man lider av brist på målsättningar; om det över huvud taget finns några mål är dessa ofta spretiga och i vissa fall sätts målen för tjänsten av den anställde. Både respondent A, D och F berättar att det kan vara svårt att avgöra vad som är ”good enough”, ”när har man gjort tillräckligt?” och ”när är det okej att gå hem för dagen?”. I de studerade organisationernas verksamhet och närhet finns dessutom en mängd intressenter vars åsikter ibland går isär och kan ge upphov till friktion i relationerna då förtroendevaldas förväntningar på de anställdas arbetsinsats är större än vad de anställda klarar av.

Det är ju som jag kan tycka naturligt egentligen, att beslutsfattaren och utföraren har olika uppfattningar. Vi arbetar jättemycket för att det inte ska bli den här att det ska flyta bra. Men det blir revirövertramp, förtroendevalda tycker inte att vi gör det vi ska göra, de har större krav, de har mer förväntningar än de anställda orkar med. Man har olika uppfattningar om hur saker ska lösas (Respondent A)

Som vi ser ovan är meningsskiljaktigheter mellan styrelsen som utfärdar uppdrag och tjänstemännen som förväntas utföra dem en inte helt ovanlig företeelse och något som skapar oklarhet i vad som förväntas av arbetsinsatsen. Det förekommer olika uppfattningar om hur saker ska lösas och vad som egentligen ska göras, vilket i kombination med en otydlig rollfördelning inom organisationen leder till revirövertramp mellan förtroendevalda och anställda. En modifierande faktor i denna svårighet är att respondenterna menar att de anställda ofta har tillräckligt med kunskap för att man ska känna att man behärskar arbetet, något som vi ska se kan inverka positivt på förmåga att klara av arbetet. Vi ser i ett andra spår att samtliga organisationer betonar individens eget ansvar för sin arbetsmiljö vilket illustreras i följande citat:

/.../ man har ingen som sorterar i att nu har du arbetat för mycket, nu måste du tacka nej. (Respondent B)

Ansvar för att begränsa sitt uppdrag ligger ofta hos individen själv. Risken med att lägga mycket ansvar på individen är, som respondent B uttrycker det, att det “blir lösa boliner och individuella lösningar” vilket riskerar att leda till utbrändhet och bitterhet hos den anställde. I organisation B heter det att man hanterar frågor om kompensation för stora mängder övertid “case by case”. Det innebär att man, för att komma ifrån avtal och allmängiltiga policys för den delen av arbetsmiljön, hanterar varje enskilt fall unikt. Case by case-hanteringen medför att chefens attityd och inställning får stor betydelse för utfallet, då det inte finns några allmänna riktlinjer att luta sig mot. Respondent B uttryckte sitt missnöje med detta förfarande och menade att det riskerar att leda till att den anställde inte får den kompensation som behövs om hen inte lyckas komma överens med sin chef. Dessutom kan det uppfattas som orättvist att anställda får olika nivåer av kompensation. Otydligheten i förväntningar kan även bestå i en avsaknad av feedback och återkoppling på arbetsinsatsen. Respondent C berättar att deras medarbetarundersökning huvudsakligen pekade på en brist på respons från chefen: “/.../det ges väldigt lite återkoppling på prestation över huvud taget. Att man inte vet vart man ligger”. Respondenten från organisation E berättar om att deras verksamhets sociala karaktär gör det svårt för medarbetarna att få den respons de skulle behöva.

/.../ det här att många som arbetar inte får ett kvitto på sin arbetsprestation. De kanske aldrig träffar den personen mer, men man har varit en viktig pusselbit och ibland kan man springa på någon flera år senare, nykter, liksom, och få en kram. Men det också kan vara en tung situation att bära, att inte få återkoppling. (Respondent E)

Insatserna ger alltså inte alltid önskat resultat och även om de gör det så saknas ibland möjligt att återkoppla till de individer man hjälpt. Respondent E tycker därför att man inom organisationen borde vara bättre på att fira framgångar för att på så sätt visa uppskattning för utfört arbete.

7.1.3 Konflikter på arbetsplatsen

Den tredje kategorin av riskfaktorer handlar om de konflikter som förekommer på arbetsplatsen. Dessa konflikter uppstår oftast i relationerna mellan anställd och chef. Just “relationen till den närmsta chefen” visar sig vara den största anledningen till missnöje i organisation C enligt den återkommande medarbetarundersökningen. Respondenter i både organisation C och F uttrycker att cheferna ibland saknar förståelse för att de anställda inte orkar prestera i den utsträckning som chefen själv gör, vilket leder till bristande intresse för att hjälpa dem att begränsa sina uppdrag.

/.../ för det har vi haft chefer i historien som tycker att medarbetaren ska arbeta 75 timmar i veckan eller ställer för höga krav, för att chefen själv är en person som kan leverera väldigt mycket. (Respondent F)

I enstaka fall har detta gått så långt att en anställd tvingats säga upp sig då det inte getts uppbackning i ett läge där hen inte längre orkade med sitt arbete. Respondent C menar att cheferna i organisationen dessutom i vissa fall saknar rätt kompetens för att vara chefer, eller helt enkelt är olämpliga för sitt uppdrag. Medarbetarundersökningar i organisation B visar också att de anställda upplever en frustration över att cheferna ”inte lever som man lär”. Detta menar respondent B kunde bero på de särskilt höga förväntningar på ledarskapet som finns inom just den typen av organisation, något vi kommer att avhandla närmare då vi tittar på hur denna problematik relaterar till den ideella sektorn.

7.1.4 Risk för hot och våld

Denna riskfaktor sticker ut från de andra eftersom den bara nämndes av respondent A och dessutom har en tydlig koppling till organisation As verksamhet. Respondenten menar att de

anställda har utsatts för hot, och i vissa fall även våld, utav klienter eller medlemmar som inte är nöjda. Respondenten menar att hot och våld inte på något sätt tillhör vardagen för de anställda men att det ändå måste nämnas eftersom det är en allvarlig psykosocial riskfaktor.

Det har ju hänt ett antal saker, naturligtvis. Och särskilt när vi inte kan hjälpa. Då blir ju vi, vi blir budbäraren på nåt sätt i såna här ärenden...det kan ju va på alla nivåer, från nån pundare som går efter dem och hotar dem, till att det kan va en fastighetsägare som säger att 'du får fan inte gå i detta området.'
(Respondent A)

Här ser vi alltså att risken att utsättas för hot och våld kan komma både från organisationens egna medlemmar och från externa miljöer. Citatet indikerar att medlemmars besvikelse över att inte få de besked de önskar, eller att den hjälp de behöver, kan ta sig uttryck i hot mot de anställda.

Tabell 1. Riskkategorier i den psykosociala arbetsmiljön.

Riskkategori		Spår/underkategorier	
1	Stor arbetsmängd	1a	Stora behov att svara upp emot
		1b	Svår gränsdragning mellan arbete och fritid
		1c	Tekniska förutsättningar att jobba mycket
		1d	Sociala band gör jobbet till identitet
2	Oklara förväntningar	2a	Otydlighet i uppdraget
		2b	Stort ansvar på individen
		2c	Bristfällig feedback
3	Konflikter på arbetsplatsen	3a	Relation mellan anställda och närmsta chef
4	Risk för hot och våld	4a	Hot från medlemmar

7.2 Hur relaterar riskerna i den psykosociala arbetsmiljön till det faktum att arbetsplatsen är en ideell organisation?

Under denna rubrik relaterar vi de risker som presenterats i föregående avsnitt till de drag respondenterna anser vara utmärkande för ideell sektor. Dessa kopplingar kommer vi även att belysa med hjälp av tidigare forskning om ideell sektors särart.

7.2.1 Stor arbetsmängd

Den första riskkategorin i den psykosociala arbetsmiljön handlade om att de anställda upplever en stor arbetsmängd. Här kan vi se två dimensioner i intervjuerna som relaterar denna riskkategori till just det faktum att organisationen är en del av ideell sektor. Det ena spåret är att respondenterna menar att de anställda i ideell sektor har vissa utmärkande drag eller särskilda intressen i organisationernas verksamheter som tänkbart skiljer ut sig jämfört med anställda i andra sektorer. Den andra dimensionen som vi identifierar i respondenternas svar har att göra med att ideella organisationer samlar ideella krafter (såsom frivilliga, medlemmar, volontärer) vilket påverkar vilka omständigheter de anställda arbetar under.

De drag som respondenterna menar utmärker dem som söker sig till organisationerna handlar om att de anställda vill göra det där "lilla extra", att de brinner för sakfrågorna och riskerar att leva sig in för mycket i relationerna som skapas i arbetet. Respondent D berättar om sina anställda att de "lägger ner väldigt mycket tid och engagemang på en viss fråga utan att se helhetsperspektivet". I

ett snarlikt uttalande från respondent E sägs att “man går så fullt in i relationer att man riskerar att det inte blir professionellt i bemötandet (av organisationens klienter, vår anm.)”. Ännu ett citat från HR-person i organisation E illustrerar vidden av det engagemang som de anställda kan känna för arbetet:

/.../ du är mer än bara en tjänsteman, du ser ditt arbete som en livsuppgift och inte som levebröd. (Respondent F)

Vi ser här att den inre motivationen för arbetet är mycket påtaglig - till och med så stor att de anställda kan se arbetet som en livsuppgift. Även i organisation B är det tydligt att sakfrågorna är av stor betydelse för den anställdes yrkesval:

Generellt är det ju så att man söker sig och man brinner som fasen när man kommer in i [verksamheten]. Man brinner och man kommer in för man älskar [organisationen]. (Respondent B)

I denna första dimension kan vi se vissa likheter med den forskning som behandlar de anställda och deras särskilda drag i ideell sektor internationellt. Borzaga och Tortia (2006:236) menar bland annat att dessa ofta betonar vikten att arbetsgivarens verksamhet står i linje med deras värderingar. Vidare menar Ryan (1999:134-135) att de anställda tar med sig ett stort engagemang till sitt arbete, något som stämmer väl överens med respondenternas berättelser.

Den andra dimensionen i intervjuvären kring riskkategorin “stor arbetsmängd” är förknippad med ideell sektor på så sätt att många av organisationernas möten och aktiviteter sker på kvällar eller helger eftersom det är då de ideella krafterna oftast har tid. Det handlar även om att det finns förväntningar från de ideella och andra intressenter knutna till organisationen att de anställda ska vara tillgängliga för medlemmar och att de anställda ska göra det där lilla extra.

Man får mail på kvällen, man får samtal, man säger inte nej, man brinner. (Respondent B)

Huruvida detta kan resultera i en skadlig arbetssituation återstår att se, men vi kan redan här konstatera att det verkar finnas en koppling mellan arbetsmiljörisken ”stor arbetsmängd” och det faktum att organisationen är en del av ideell sektor. Detta är på intet sätt något vi hävdar är unikt för ideell sektor. Vi menar dock att medlemmars dokumenterat stora engagemang i de svenska organisationerna skulle kunna förklara varför arbetsbördan tenderar att bli för stor här, eftersom medlemsmöten kräver att tillfällen utanför kontorstid tas i anspråk. Däremot ser vi ingen motsvarighet till denna risk i tidigare forskning, vilket kan ha att göra med det faktum att svenska organisationer oftare än de organisationer som refereras i forskningen är icke-professionella och medlemsstyrda (Lundström & Svedberg, 2003:232).

7.2.2 Oklara förväntningar

Den andra riskkategorin, oklara förväntningar, handlar om otydlighet i riktlinjer för arbetet, att individen tvingas ta mycket eget ansvar för sin arbetsmiljö och om avsaknad av respons på arbetsprestationen. Dessa aspekter kan relateras till särdrag i ideell sektor på flera sätt. Dels menar både respondent A, E och F att det är typiskt för deras anställda att ha en stor förväntan på medbestämmande, något som vi också känner igen från tidigare forskning (Borzaga & Tortia, 2006:236).

/.../ de har förväntningar på att man får vara med och bestämma, att man får inflytande, att man tar hänsyn till att jag säljer min arbetskraft här och då vill jag bli väl omhändertagen, i större utsträckning än man förväntar sig i ett privat företag. (Respondent A)

Förutom den anställdes eget inflytande har den ideella organisationen dessutom, som stycke 7.1.2 visar, typiskt sett många intressenter som också vill ha inflytande över organisationen. Även tidigare forskning har visat att ideell sektor påverkas av att organisationerna har olika intressenter med olika mål (Kellock Hay et al., 2001:241, 251-252). Detta kan innebära att man som arbetsgivare står inför särskilda utmaningar i fråga om att balansera alla de önskemål och röster som vill vara delaktiga och lyckas skapa tydliga riktlinjer för sina anställda.

Bristen på feedback kan vara en effekt av verksamhetens ofta "mjuka" karaktär som gör det svårt att mäta resultat (respondent E). De stora behoven som organisationen har att möta är dessutom inte alltid möjliga att tillgodose vilket tänkbart gör det besvärligt att förmedla väl förankrad feedback. Detta är något som även uppmärksammats i tidigare forskning, som visat att det ofta förekommer otydliga mål och mål som är svåra att leva upp till (Hansson, 1999:93-97; Kellock Hay et al. 2001:241, 251-252).

7.2.3 Konflikter på arbetsplatsen

Konflikterna vi beskrev under 7.1.3 hade att göra med relationen mellan chef och anställd. Det finns tecken som tyder på att båda parter i relationen har förväntningar på varandra som kan upplevas som svåra att möta och därmed riskerar att leda till konflikter. Två av våra respondenter antyder att det missnöje med chefen som de anställda ger uttryck för kan vara grundat i anställdas föreställningar om hur ledarskapet ska fungera i denna organisation:

Då ligger det en förväntan, som uttalas, att inom [organisationen] så ska ledarskapet vara bra, det ska vara liksom mer än bra. Det ska vara bättre än andra för att [organisationen] är ju bra på ledarskap (Respondent B).

Inom organisation E har vi på liknande sätt lagt märke till att det finns en föreställning om att verksamheten i organisationen ska vara skyddad från rationella beslut och ingrepp från ledningen:

Ibland blir man nästan chockad att arbetsgivaren går in som en arbetsgivare och tar beslut som kanske inte är gynnsamma mot en enskild medarbetare (respondent E).

Dessa två citat visar på de särskilda förväntningar som anställda i två olika ideella organisationer har på ledarskapet på sina arbetsplatser. I sin forskning visar Hansson (1999:93-93) att konflikter tenderar att förvärras på grund av de höga förväntningar som anställda i Svenska Kyrkan har på god samvaro och frånvaro av osämja. Våra respondenter menar, på samma sätt som Hansson (a.a) att dessa förväntningar är särskilt förknippade med den ideella sektorn. Dessutom verkar det finnas motsvarande förväntningar från chefens håll:

De som sitter i ledningsposition eller har en chefstjänst har mycket energi, de har ibland väldigt lite förståelse för att inte alla kan ge lika mycket. Om jag har mycket energi, kan ge mycket, kan arbeta dygnet runt bara fem timmars sömn, kan resa hur mycket som helst att mina medarbetare också kan det. Men inte alla kan det och det kan skapa problem ibland också. (Respondent C)

Här ser vi alltså hur respondenternas berättelser visar att både chefer och anställda ställer höga krav på varandra och räknar med en arbetsinsats som ska överträffa vad som normalt sett förväntas. Konflikter mellan chef och anställda är naturligtvis förekommande på många arbetsplatser. Vi vill dock peka på att de förväntningar som chefer och medarbetare har på varandra, och som tenderar att orsaka osämja, enligt våra respondenter har en särskild koppling till organisationernas ideella karaktär.

7.2.4 Risk för hot och våld

Den fjärde riskkategorin, "Risk för hot och våld", var som tidigare nämnts knuten till organisation A:s specifika förhållanden vilket gör det svårt att se likheter med övriga organisationer i studien och tidigare forskning. Här kan vi se att särskilt en sak i respondent A:s berättelse kan kopplas till att risken uppstår just i en ideell organisation. Det handlar återigen om att det finns förväntningar från medlemmar att anställda ska göra det där lilla extra. Respondenten menar att när medlemmar upplever att deras intressen inte blir omhändertagna på det sätt som de förväntat sig så kan detta vändas mot anställda i organisationen och ta sig uttryck i hot:

.../ det har ju hänt ett antal saker naturligtvis. Och särskilt när vi inte kan hjälpa. Då blir vi ju, vi blir budbärare på nåt sätt. (Respondent A)

Detta trots att det kanske inte ligger i den anställdas makt att agera på något annat sätt än just så som man har gjort. Citatet visar att medlemmens förväntan på den anställda att göra det där lilla extra kan resultera i besvikelse som sedan tar sig uttryck i ilska och hot mot den anställde.

Tabell 2. Riskernas relation till ideell sektor.

Riskkategori		Relation till ideell sektor	
1	Stor arbetsmängd	1a	Medarbetaren brinner för sitt uppdrag
		1b	Ofta obekväma och udda arbetstid
2	Oklara förväntningar	2a	Många intressenter med olika önskemål
		2b	Svårt att mäta verksamhetens resultat
		3c	Stora behov att möta
3	Konflikter på arbetsplatsen	3a	Anställdas förväntningar på ledarskapet
		3b	Höga krav från chefen
4	Risk för hot och våld	4a	Medlemmars förväntningar på organisationen

7.3 Vilka utmaningar står HR inför när det gäller att skapa balans mellan krav, kontroll och stöd i de anställdas arbetsituation samt stärka deras känsla av sammanhang?

Två av våra frågeställningar har besvarats ovan. De risker och övriga förutsättningar för arbetsmiljöarbetet som framkom i detta kapitel ska nu med hjälp av två teoretiska modeller värderas för att på så sätt besvara vår tredje frågeställning.

7.3.1 Krav-kontroll-stödmodellen

Under denna rubrik kommer vi analysera arbetsmiljön utifrån de tre faktorerna krav, kontroll och stöd.

7.3.1.1 Krav

Som framkommit ovan kan kraven i arbetet stundtals upplevas som stora eller till och med mycket stora. Detta framgår bland annat av de berättelser som återfinns i avsnitt 7.1.1. Där kunde vi bland annat se att behoven som de anställda ska svara upp emot är så stora och att tiden för återhämtning riskerar att bli för liten. Under denna kategori framkom att kraven ofta kommer från de anställda själva eftersom man brinner för sitt arbete. I avsnitt 7.1.3 kunde vi se att höga krav på de anställda även ställs från andra såsom chefer och förtroendevald. Å andra sidan menar respondenterna att de anställda ofta har tillräckliga kunskaper för att man ska känna att man behärskar arbetet (se

avsnitt 7.2.2) vilket gör att de anställdas förutsättningar för att hantera kraven i arbetet ökar (Allvin, 2006:140-141).

7.3.1.2 Kontroll

Vi menar att de anställdas möjligheter till egenkontroll är goda. Respondenterna beskriver att de anställda har stora friheter i arbetet när det gäller när, var och hur de arbetar (se avsnitt 7.1.1 och 7.1.2) vilket är en viktig komponent i egenkontrollen enligt Theorell (2006:40) och Eriksson och Larsson (2009:148). Dock menar vi att egenkontrollen förhindras något på grund av bristfällig information från ledningen. Tydlig information är en grundläggande förutsättning för att kunna utöva kontroll i arbetet (Jeding & Theorell, 1999:39-40, 50-51). Som vi kunnat se brister det ibland i informationen från ledningen när det gäller att sätta tydliga mål för verksamheten och tydliga riktlinjer för de anställda (se avsnitt 7.1.2). Beslutsmöjligheterna (Theorell, 2006:40; Eriksson & Larsson, 2009:148) framstår i respondenternas svar därmed som goda bortsett från när det kommer till informationsaspekten. Om kvalifikationsgraden (Eriksson & Larsson, 2009:145; Allvin, 2006:140-141) kan anses tillfredsställande är svårare att bedöma men arbetena framstår som långt ifrån monotona och befriade från intellektuell aktivitet. I respondenternas berättelser framkommer inget som pekar på brister vad gäller kvalifikationsgraden i arbetet, så som monotona arbetsuppgifter eller att man inte får tillfälle att lära sig något nytt.

7.3.1.3 Socialt stöd

När det gäller det sociala stödet framstår förhållandena som goda utifrån respondenternas berättelser (avsnitt 7.1.1). Sammanhållningen och den sociala trivseln är i vissa fall till och med så påtaglig att man upplever att man är som en familj. Detta menar vi är tecken på att det emotionella och instrumentella stödet (Arbetsmiljöverket 2014; Eriksson & Larsson, 2009:144-146) är gott. Dock finns det några oroväckande tecken i respondenternas berättelser när det gäller bister i det värderande stödet (a.a). Exempelvis när det gäller återkoppling på arbetsprestationen (avsnitt 7.1.2) vilket har att göra med att organisationerna lider brist på tydliga målsättningar för vad som är ett tillräckligt bra arbete.

7.3.2 Kasam

Nedan analyseras det empiriska materialet med hjälp av kasams tre dimensioner begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

7.3.2.1 Begriplighet

Vi menar att de anställdas möjligheter att uppleva begriplighet är relativt goda. I respondenternas svar framkommer till exempel att de anställda har tillräckliga kunskaper för arbetet (se avsnitt 7.1.2) samt att de anställda ofta är engagerade i de frågor som organisationen arbetar med (se avsnitt 7.1.1). Detta är tecken på att de anställda sannolikt har kunskaper om branschen, organisationen och dess historia vilket är delar av dimensionen Begriplighet (Hanson, 2004:126). Det finns dock uppgifter i respondenternas berättelse om brister när det gäller återkoppling på de anställdas arbetsprestationer (avsnitt 7.1.2) vilket kan minska de anställdas känsla av begriplighet i arbetet (a.a:113, 126).

7.3.2.2 Hanterbarhet

Hanterbarheten är den dimension i vilken vi menar att det finns mest utmaningar för att nå upp till en god nivå utifrån Antonovskys teori. Dels är klara riktlinjer och tydliga mål något som lägger grunden för hanterbarhet (Hanson, 2004:114, 126) vilket i många fall tycks saknas enligt våra respondenter (se avsnitt 7.2.1). Detta kan vara en orsak till att de anställda mister helhetsperspektivet och istället arbetar mycket intensivt med en viss fråga (se avsnitt 7.2.2). Hanterbarheten äventyras även av att arbetsmängden stundtals vara mycket stor (se avsnitt 7.1.1). Här kan fysisk och psykisk ork fungera som friskfaktorer. Dock innebär det faktum att de anställda arbetar i ideell sektor att medlemmar som inte själva är anställda i organisationen

förväntar sig att de anställda deltar på kvälls- och helgmöten (se avsnitt 7.2.1) vilket kan vara svårt att kombinera med ett fungerande privatliv och tid för vila. Det finns också tecken i respondenternas berättelser på att det personliga engagemanget riskerar att minska de anställdas förmåga att distansera sig och på så sätt orka med arbetet (a.a). Å andra sidan finns det flera saker som ökar de anställdas förutsättningar att känna hanterbarhet såsom att det sociala klimatet är gott (se avsnitt 7.1.1) vilket skulle tala för att de anställda ställer upp för varandra med sina resurser. Utöver detta menar respondenterna att de anställda ofta har tillräckliga kunskaper för arbetet (se avsnitt 7.1.2).

7.3.2.3 Meningsfullhet

Vi menar att denna dimension i kasam är mycket väl uppfylld. Respondenterna menar att de anställda i hög grad är mycket stolta över sitt arbete och upplever arbetet som meningsfullt (respondent B, C), vilket enligt teorin om kasam kan vara en effekt av att man delar organisationens värderingar. Detta blir som vi kan se till och med till en slags identitet för vissa (se avsnitt 6.1.1). När det gäller denna dimension måste arbetsgivaren därför undvika att missbruka det stora engagemang som de anställdas känsla av meningsfullhet leder till. Utmaningen blir att istället tygla detta engagemang så att de anställda inte anstränger sig över sin förmåga och därmed riskerar ohälsa (a.a). Vi kan också se att meningsfullheten riskerar att försvagas när förväntningar på chefen eller ledarskapet i organisationen inte uppfylls (se avsnitt 7.1.3 och 7.2.3), eftersom de anställda då kan uppleva att man inte delar samma värderingar.

7.3.3 Summering

Utifrån krav-kontroll-stödmodellen kan vi se att arbetskraven riskerar att upplevas som stora eller mycket stora hos de anställda. När det gäller kontroll har de anställda goda förutsättningar att påverka sitt arbete men informationen från cheferna kan förbättras. Förhållandena när det gäller det sociala stödet är också goda även om chefernas återkoppling på arbetsprestationer kan bli bättre.

Analysen av arbetssituationen med hjälp av kasam visar på goda förutsättningar för de anställda att få en känsla av sammanhang. Framförallt är det de anställdas starka känsla av meningsfullhet som utmärker sig i respondenternas berättelse. Detta är också den viktigaste faktorn eftersom den sannolikt gör det möjligt att skapa både begriplighet och hanterbarhet (Antonovsky, 1987:51). Trots detta kan vi ändå peka på några utmaningar när det gäller den psykosociala arbetsmiljön. Sammantaget kan vi efter analys med hjälp av båda modellerna se att följande utmaningar är aktuella för HR i de ideella organisationer vi studerat:

- se till att de anställdas arbetskrav inte blir så höga att nödvändig återhämtning uteblir
- förbättra chefernas information och riktlinjer till de anställda så att verksamhetens mål blir tydliga för de anställda
- förbättra chefernas arbete med att ge återkoppling på de anställdas arbetsprestationer
- att tygla de anställdas stora engagemang så att de inte arbetar för mycket eller mister helhetsperspektivet i sitt arbete
- leva upp till de högt ställda förväntningarna om att vara en bra arbetsgivare

8. DISKUSSION

Ambitionen med denna studie var att bidra till att fylla det tomrum som tycks finnas mellan de två forskningsområdena arbetsmiljöarbete och ideell sektor. Som vi kunnat se i denna studie är dessa områden var och en för sig relativt väl kartlagda, men skärningspunkten mellan dem verkar till stora delar vara outforskad mark. Samtidigt växer intresset för både den ideella sektorn och de psykosociala arbetsmiljöproblemen (Wijkström & Einarsson, 2011:5, 57-60; Håkansson, 2011:142-143) vilket talar för behov av ny forskning på området. I vår studie har vi kunnat visa på risker i den psykosociala arbetsmiljön som HR har att hantera. Vi har också visat att dessa risker tenderar att medföra utmaningar, vilka i varierande utsträckning är förknippade med ideell sektors särart. Vi kommer nedan att diskutera och relatera dessa utmaningar till den ideella sektorn genom att visa på flera likheter med tidigare forskning om anställda och deras arbetsvillkor i ideell sektor. Till sist kommer studiens resultat att diskuteras ur ett kritiskt perspektiv varefter vi lyfter några frågor som vi tror skulle vara intressanta att studera närmare.

Vi har sammanlagt kunnat urskilja fem utmaningar som nu ska presenteras. Utmaningarna som är förknippade med att *kraven i arbetet* riskerar att bli för stora på bekostnad av återhämtningen verkar böttna i ett stort engagemang och en inre motivation till arbetet. Detta känner vi igen från bland andra Borzaga och Tortia (2006:243-244) och Ryans (1999:134-135) forskning som visat att anställda i ideell sektor skiljer sig från anställda i privat sektor när det gäller just det personliga engagemanget. Dessa resultat stämmer även överens med utmaningen som handlar om att *tygla de anställdas engagemang*.

Utmaningen som handlar om att *informationen* från chefer behöver bli tydligare samt risken för otydliga mål stämmer överens med den studie där Kellock Hay et al. (2001:241) visat att ideella organisationer ofta har mål som är vaga och svåra att mäta. En utmaning som ligger nära detta är den som handlar om att chefernas *återkoppling* på de anställdas arbetsprestationer måste bli bättre. Här känner vi igen resultaten från Hansson (1999:97-95) som visat på liknande utmaningar när det gäller återkoppling på arbetsprestation, vaga mål och riktlinjer för arbetet.

Även den sista utmaningen verkar kunna relateras till det faktum att organisationerna är ideella. Hansson (1999:93) har visat att de anställda har *höga förväntningar* på att arbetsplatsen ska vara ett föredöme och på så sätt skilja sig från andra arbetsplatser (i detta fall gällande att det inte borde finnas konflikter på arbetsplatsen). Hanssons studie behandlar dock inte ideell sektor generellt utan en specifik ideell organisation, vilket gör att vi inte kan dra några säkra slutsatser utifrån dessa samband. Med detta i minnet kan vi ändå konstatera att Hanssons iakttagelser ligger mycket nära den utmaning som vi identifierat som handlar om att HR har mycket höga förväntningar att leva upp till när det gäller att vara en bra arbetsgivare.

Flera av de utmaningar som vi pekat ut kan troligen även återfinnas i andra sektorer på arbetsmarknaden. Exempelvis kan utmaningar för chefer att ge tydlig information och återkoppling på de anställdas prestationer återfinnas i såväl offentlig verksamhet som i det privata näringslivet. Vi kan dock se att ideell sektors särart har haft särskild betydelse för förekomsten av och karaktären på dessa utmaningar och har därför valt att lyfta dem i ljuset av dessa förutsättningar.

Det finns flera utmaningar som tidigare forskning visat vara typisk för ideell sektor men som vi inte har återfunnit i våra respondenters berättelser. Bland annat har Kellock Hay et al. (2001:241) visat att organisationerna i ideell sektor ofta brottas med en ständig resursbrist vilket kan öka utmaningen för HR:s arbete. Detsamma gäller Ban et al. (2003:135) som visat att många ideella organisationer avsätter mycket begränsade personella resurser till HR-arbetet. Det sistnämnda har det bara funnits antydningar om i en av respondenternas berättelser. Skälet till att detta inte varit framträdande i respondenternas berättelser kan bero på att de organisationer som vi valt att studera

är så pass stora att de har minst en renodlad HR-tjänst. Vi menar att det är hoppingsivande att de flesta av organisationerna som vi studerat på så sätt verkar vara rustade för att anta framtida utmaningar.

I anslutning till detta vill vi lyfta fram den stora erfarenhet och det intresse som vi sett hos de HR-personer vi träffat under studiens gång. Deras erfarenheter och kunskaper förtjänar att tas till vara och relateras till de vetenskapliga rönen på området, exempelvis när det gäller arbetsmiljöarbetet. En annan grupp som sannolikt har mycket att bidra med när det gäller kunskap om arbetsmiljöarbetet är de anställda själva. Det är ju dessa som är huvudpersonerna i diskussionen om arbetsmiljöförhållandena. Trots det har de anställda bara kommit till tals indirekt i vår studie genom HR-personernas berättelse. Detta är en begränsning i vår studie eftersom de anställdas upplevelse kan skilja sig ifrån HR-personernas tolkning av deras upplevelse. Sammantaget menar vi att det finns behov av vidare forskning på detta område, framförallt när det gäller hur HR eller andra aktörer på arbetsmiljöområdet bör hantera de utmaningar som verkar finnas.

Flera av de utmaningar som vi kunna peka ut i denna studie handlar om att HR eller chefer behöver bli tydligare i återkoppling, information och övrig arbetsledning av de anställda. Detta menar vi är åtgärder som drar åt det håll som Wijkström och Einarsson (2011:42-47, 79-82) kallar för en professionalisering av ideell sektor. Vi menar, likt det resonemang som Wijkström och Einarsson för, att det även finns nackdelar med en sådan utveckling. Nackdelarna handlar om att man genom ett mer professionellt agerande kan riskera att mista något av det inre driv eller den särart som anställda i ideell sektor verkar bära på. Med en tydligare arbetsledning som hårdare styr upp de anställdas engagemang kan glöden riskera att falna hos de anställda eftersom arbetsplatsen börjar likna vilken arbetsplats som helst. Respondent E belyser detta i följande citat "Vi fyller en funktion genom att inte vara en myndighet som är sådär fyrkantig utan att man får agera lite sådär okonventionellt". Dock menar vi att det knappast är önskvärt att överutnyttja de anställdas engagemang med risken att detta leder till utbrändhet, något som vore förödande för både anställda och arbetsgivare. Här menar vi att HR har en viktig roll att fylla genom att både se till de anställdas långsiktiga välbefinnande och arbetsgivarens berättigade krav på effektivitet. Mot bakgrund av vår studies resultat förefaller denna utmaning att ställas ännu mer på sin spets för HR-personer i ideell sektor.

9. REFERENSLISTA

Böcker

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber.
- Antonovsky, A. (1987) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Berglund, T. & Schedin, S. (red). (2009) *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Blauch McCandless, A. (2012) *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. New York: Routledge.
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Eriksson, B. & Larsson, P. (2009) Våra arbetsmiljöer. I Berglund, T. & Schedin, S. (red.), *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur. ss. 135-167.
- Hanson, A. (2004) *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, A-S. (1999) *Kyrkan som arbetsplats- ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska Kyrkan*. Uppsala: IPF.
- Hjelm, K. (2011) Folkhälsa. I Zanderin, L. (red) *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur. ss. 47-91.
- Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (2014) *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups.
- Håkansson, K. (2011) Psykosocial arbetsmiljö. I Zanderin, L. (red) *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur, ss. 47-89.
- Jeding, K. & Theorell, T. (1999) Arbetets uppläggning och hälsa. I Marklund, S. (red.), *Ett friskt arbetsliv - fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. ss. 37-53.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Micha Lange, M. (2002) *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Kommentus Förlag.
- Söderström, M. (1983) *Organisationsteoretiska perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Theorell, T. (2006) *I spåren av 90-talet*. Stockholm: Karolinska Institutet University Press
- Wijkström, F. & Einarsson, E. (2011) *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: SSE Institute for Research i samarbetet med European Civil Society Press
- Wijkström, F. Lundström T (2002) *Den ideella sektorn - organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag

Wijkström, F. & Zimmer, A. (2011) Nordic Civil Societies beyond Membership and Movements. I Wijkström, F. & Zimmer, A. (red.) *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos. ss. 9-24

Zanderin, L. (2011) *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur

Tidskriftsartiklar

Ban, C., Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003) Human Resource Challenges in Human Service and Community Development Organizations - Recruitment and Retention of Professional Staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2) ss. 133-153

Borzaga, C. & Tortia, E. (2006) Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2) ss. 225-248.

Brown, William A. & Yoshioka, Carlton F. (2003) Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(1) ss. 6-18.

Kellock Hay, G., Beattie, R S., Livingstone, R. & Munro, P. (2001) Change, HRM and the voluntary sector. *Employee Relations*, 23(3) ss. 240-255.

Lundström, T. & Svedberg, L. (2003). *The Voluntary Sector in a Social Democratic Welfare State—The Case of Sweden*. *Journal of Social Policy*, 32(2) ss. 217-238

Ryan, P. William (1999) *The New Landscape for Nonprofits*. *Harvard Business Review*. 77(1) ss. 127-136.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004) The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine* 58(8) ss. 1483–1499.

Tidningsartiklar

Arbetsmiljön i äldreården granskas (2011). *Dagens nyheter*, 2011-12-04 <http://www.dn.se/ekonomi/arbetsmiljon-i-aldrevarden-granskas/>

Offentliga publikationer

Justitiedepartementet (1976) Regeringens proposition om arbetsmiljölag m.m. (1976/77:149). Stockholm: Regeringskansliet.

SFS 1977:1160. Arbetsmiljölag. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS 1977:1166. Arbetsmiljöförordning. Stockholm: Justitiedepartementet.

Arbetsmiljöverket (1980). *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön* (AFS 1980:14).

Arbetsmiljöverket (2001). *Systematiskt Arbetsmiljöarbete* (AFS 2001:01).

Björkman, M. & Carlsson, I. (2006). *Känsla av sammanhang på arbetet*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Hellberg, A. (2011) *Arbetsmiljöförordningen och dess författning i lydelse den 1 aug 2011*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Lindberg, P. & Vingård, E. (2012) *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer* (Rapport 2012:7). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

SCB (2011) Det civila samhället – ett regeringsuppdrag med undersökningar från Statistiska centralbyrån [www.scb.se]

Wikman, A. (1999). *Mätmetoder för lokala kartläggningar* (1999:1). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Webbsidor

Arbetsmiljöverket (2014) *Psykosociala riskfaktorer*. <http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/> [2014-04-23]

Arbetsmiljöverket (2014) <http://www.av.se/teman/stress/forebygga/stod/> [2014-05-11]

Arbetsgivarverket (2014) *Behålla och motivera medarbetare*
<http://www.arbetsgivarverket.se/nyheter-press/nyheter/2014/behalla-och-motivera-medarbetare/>
[2014-05-18]

John Hopkins University (2014). *About the Center for Civil Society Studies*.
<http://ccss.jhu.edu/the-center/about-the-center> [2014-05-04]

Nationalencyklopedin (2014a). *Privata sektorn*. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/privata-sektorn> [2014-04-10]

Nationalencyklopedin (2014b). *Civil*. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/enkel/civil> [2014-04-23]

SNS (2013) *Höjda åldersgränser, förebilder och bättre arbetsmiljö behövs för senare pension*
<http://www.sns.se/nyheter/2013/04/hojda-aldersgranser-forebilder-och-battre-arbetsmiljo-behovs-senare-pension> [2014-05-18]

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2014-05-14]

Rapporter

United Nations (2003) *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. Studies in Methods Series F., No. 91 Handbook of National Accounting. New York: United Nations

Noter

Not 1: Nationalencyklopedin (2014b) ger oss en delvis annan definition av ordet civil nämligen: "(...) ursprungligen och fortfarande betyder civil också ungefär 'medborgerlig'. Det *civila samhället* handlar om hur människor lever tillsammans och tar hand om och hjälper varandra utan inblandning av myndigheter". Just det sistnämnda, "utan inblandning av myndigheter", menar vi ger oss en fingervisning om att civilsamhället på sätt och vis kan förstås som en del av den privata sektorn men aldrig som en del av den offentliga sektorn.

Not 2: Sedan 2002 har sättet att mäta den ideella sektorns omfattning förändrats vilket gör det svårt att jämföra uppgifter från olika år med varandra. SCBs senaste uppgifter från 2009 indikerar att den ideella sektorns totala intäkter uppgick till 212 miljarder, kostnaderna till 201 miljarder och det totala antalet anställda till 110 000 personer (SCB, 2011:21).

Bilaga 1.

Intervjuguide

Ideell organisation/särskilda förutsättningar

- Tror du att det faktum att XX är en ideell organisation påverkar:
 - o Vilka som söker (anställning) sig till er?
 - o De anställdas inställning/motivation till jobbet?
 - o Förutsättningar/förväntningar på hur HR ska agera?

Arbetsmiljön för de anställda

- Vad menar du är kännetecknande för de anställdas arbetsmiljö?
 - o bra i arbetsmiljön, och det som innebär
 - o risker i arbetsmiljön
- Vilka är orsakerna till att dessa risker i arbetsmiljön uppstår, enligt dig? Avgränsa detta till den psykosociala arbetsmiljön.
- Vilka åtgärder sätter organisationen i dagsläget in för att komma till rätta med riskerna i arbetsmiljön?
 - o Hur bemöts de åtgärderna?
 - o Följs åtgärderna upp? I så fall hur?
- Vilka åtgärder skulle vara önskvärt att sätta in framöver för att säkerställa en god arbetsmiljö?

HR:s utmaningar för att åstadkomma en god arbetsmiljö

- Vilka utmaningar innebär detta (utifrån ovan förda resonemang) för dig i din HR-roll?
- Tror du att det faktum att din arbetsplats är en ideell organisation ställer dig inför särskilda utmaningar när det kommer till den psykosociala arbetsmiljön?