

# “Ganska mycket på vibb”

**En kvalitativ studie om organisatorisk och social arbetsmiljö inom idéburna organisationer och den personliga ideologins funktion däri.**

**Av: Nike Nilzén Tomsby & Sofie Levén**

Handledare: Ingrid Esser

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Sociologi | Höstterminen 2023

Programmet för personalvetenskap

## **Förord**

Båda författarna har bidragit lika mycket till uppsatsen och tar delat ansvar över uppsatsens slutresultat. Även om viss uppdelning har skett vad gäller vem som skriver vad, är samtliga kapitel ett resultat av gemensamt resonering och idogt diskuterande. Uppsatsen har i sin helhet under skrivandet varit öppen för feedback och modifiering, varpå de olika sektionerna i slutprodukten inte går att tillskriva en enskild författare, utan är resultatet av gemensamt arbete.

Vi vill tacka handledaren Ingrid Esser för intressanta diskussioner och givande synpunkter under skrivandets gång. Vi önskar även tacka intervjupersonerna som med sitt deltagande möjliggjort denna uppsats.

Nike Nilzén Tomsby & Sofie Levén

2024-01-03

## **Sammanfattning**

Arbete inom den idéburna sektorn bedrivs utifrån andra mål än ekonomiska, mål som ofta delas av de anställda. Syftet med följande studie är att undersöka vilken roll dessa mål spelar för de anställdas motivation, och i synnerhet vilken kompenserande roll de kan utgöra för eventuella svagheter i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Då avsikten är att undersöka olika aspekter av de anställdas egna upplevelser, lämpade sig en kvalitativ ansats. Det empiriska materialet utgörs av semistrukturerade intervjuer med ett urval bestående av sex personer jämt fördelade mellan två idéburna organisationer. De två valda organisationerna skiljer sig i viss mån åt gällande såväl organisationsstruktur som målgrupp, de har dock även gemensamma drag vilket synliggörs i det empiriska materialet. Det teoretiska ramverk som används ämnar undersöka relationen mellan de anställda och strukturen de verkar i, faktorer som leder till arbetstillfredsställelse samt hur krav och resurser påverkar upplevd motivation kontra belastning. Analysen visade på vikten av såväl struktur i arbetet som frihet i utförande, det egna engagemangets roll som drivkraft och betydelsen av ett utvecklande och stöttande socialt sammanhang. Slutsatsen som dras är att den personliga ideologin och engagemanget för organisationens sakfråga många gånger är avgörande för de anställda, och att brister främst i den sociala arbetsmiljön är den vanligast förekommande anledningen till bristande lojalitet mot organisationen. Även närvaron av en chef som leder och fördelar arbetet framstår som viktigt i båda organisationerna.

*Nyckelord: Organisatorisk och social arbetsmiljö, idéburna organisationer, krav och resurser, personlig ideologi, organisationsstruktur, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, lojalitet mot organisationen.*

## **Abstract**

Work within the nonprofit sector is driven by goals other than economic ones, often shared by the employees. The purpose of this study is to examine the role these goals play in employee motivation, particularly the compensatory role they may have for potential weaknesses in the organizational and social work environment. As the intention is to explore various aspects of employees' own experiences, a qualitative approach was deemed suitable. The empirical material consists of semi-structured interviews with six individuals, evenly distributed between two nonprofit organizations. While the two selected organizations differ to some extent in both organizational structure and target group, they also share common features, as evidenced in the empirical material. The theoretical framework used had the purpose of examining the relationship between employees and the structure they operate in, factors leading to job satisfaction, and how demands and resources affect perceived motivation versus strain. The analysis highlighted the importance of both structure in work and freedom in execution, the role of personal commitment as a driving force, and the significance of a supportive and developmental social context. The conclusion drawn is that personal ideology and commitment to the organization's cause are often crucial for employees, and deficiencies primarily in the social work environment are the most common reason for lacking organizational commitment. The presence of a leader guiding and allocating work is also deemed significant in both organizations.

*Keywords: Organizational and social work environment, nonprofit organizations, demands and resources, personal ideology, organizational structure, work motivation, job satisfaction, organizational commitment.*

## **Populärvetenskaplig sammanfattning**

Arbete inom den idéburna sektorn bedrivs utifrån andra mål än ekonomiska, mål som ofta delas av de anställda. Syftet med följande studie är att undersöka vilken roll dessa mål spelar för de anställdas motivation, och i synnerhet vilken kompenserande roll de kan utgöra för eventuella svagheter i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. En kvalitativ studie var lämplig för att undersöka de anställdas egna upplevelser. Sex personer från två idéburna organisationer intervjuades. Organisationerna skiljer sig i viss mån åt gällande såväl organisationsstruktur som målgrupp, men har även gemensamma drag vilket synliggörs i studien. Det teoretiska ramverket används för att undersöka relationen mellan de anställda och strukturen de arbetar i. Dessutom undersöks deras arbetstillfredsställelse samt hur krav och resurser påverkar upplevd motivation kontra belastning. Analysen visade på vikten av såväl struktur i arbetet som frihet i utförande, det egna engagemangets roll som drivkraft och betydelsen av ett utvecklande och stöttande socialt sammanhang. Slutsatsen som dras är att den personliga ideologin och engagemanget för organisationens sakfråga många gånger är avgörande för de anställda, och att brister främst i den sociala arbetsmiljön är den vanligast förekommande anledningen till att de avslutar sin anställning.

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte	2
1.2 Disposition	2
<b>2. Begreppsdefinition</b>	<b>3</b>
2.1 Organisatorisk och social arbetsmiljö	3
2.2 Idéburna organisationer	3
2.3 Personlig ideologi	4
<b>3. Teori och tidigare forskning</b>	<b>5</b>
3.1 Teori	5
3.1.1 Struktureringsteorin	5
3.1.2 Tvåfaktorsteorin	6
3.1.3 Jobb-krav-resurs-modellen	7
3.1.3.1 Applicerad modell	8
3.2 Tidigare forskning	8
3.2.1 Att vara anställd i civilsamhället	9
3.2.2 Engagemang och motivation i arbetet	10
<b>4. Metod</b>	<b>12</b>
4.1 Urval	12
4.2 Datainsamling	13
4.3 Metodologiska överväganden	13
4.4 Etiska överväganden	14
4.5 Analysmetod	15
<b>5. Analys och diskussion</b>	<b>17</b>
5.1 Resultat	17
5.1.1 Arbetets karaktär	17
5.1.2 Organisationsstrukturens betydelse för arbetsmiljön	20
5.1.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö	23
5.1.4 Personlig ideologi	27
5.2 Diskussion	31
5.2.1 Slutsatser	31
5.2.2 Begränsningar och vidare forskning	32
<b>6. Referenser</b>	<b>34</b>
<b>7. Bilagor</b>	<b>36</b>

# 1. Inledning

Idéburna organisationer drivs av inom organisationen gemensamma intressen snarare än av ekonomisk vinning, där anställda i dessa organisationer ofta arbetar mot ett syfte och utifrån en värdegrund som delas med arbetsgivaren. En stor majoritet av dessa anställda rapporterar att de trivs bra på sina arbetsplatser och tycker att arbetet de utför är meningsfullt. Samtidigt visar studier att den organisatoriska och sociala arbetsmiljön brister i kompetensnivå, resurser och struktur (Unionen 2016; Jutterström, Segnestam Larsson, Zetterström, Hedlin 2018).

Arbetsmiljöns betydelse för trivsel, välmående och hälsa är oomtvistad. Däremot belyser olika teorier olika aspekter av arbetsmiljön i relation till individernas mående och motivation. Bakker och Demerouti (2007) betonar förutom stöd från chef och kollegor vikten av balans mellan krav och resurser i arbetet. Exempelvis bör arbetsuppgifterna vara utmanande men tillräckliga resurser för att klara av dem måste finnas tillgängliga för individen. Herzberg et al. (1993) lyfter olika faktorer betydelse för välmående och motivation. Han belyser skillnaden mellan hygienfaktorer, som behöver vara uppfyllda för att arbetsmiljön ska vara acceptabel, och motivationsfaktorer, som oftare är kopplade till arbetets inneboende mening och arbetstillfredsställelse. Giddens (1984) struktureringsteori ger ett mer översiktligt arbetsmiljöperspektiv där det centrala är aktörernas medskapande av strukturen och deras förmåga att acceptera, avslå eller omskapa den.

Mycket forskning har gjorts kring organisatorisk och social arbetsmiljö påverkar välmående och hälsa (Forte 2015; Sverke et al. 2016). Främst har denna forskning fokuserat på hur riskfaktorer i arbetsmiljön påverkar de anställda samt hur arbetsgivare kan arbeta med att försöka förhindra att dessa riskfaktorer uppstår. Majoriteten av den forskning som har bedrivits är dock kvantitativ och fokuserad på individers mående, där resultaten visar på att brister i arbetsmiljön ofta leder till ohälsa, såsom utmattning och stressrelaterade skador, hos de anställda (se t.ex. Fernandes & Pereira 2016; Chen & Gorski 2015). Kvalitativ forskning som fokuserar på betydelsen av upplevd meningsfullhet i arbetet och hur det i praktiken kan bidra till välmående, trivsel och motivation på arbetsplatsen är begränsad. Även aspekten av hur personlig ideologi kan kompensera för bristande arbetsmiljöfaktorer är frånvarande i forskningen.

## 1.1 Syfte

Uppsatsen utgår från förståelsen av arbetsmiljön sedd som en struktur de anställda är medskapare av. Syftet är att analysera graden av personligt engagemang och om, och i så fall hur, den kan fungera som kompenserande mekanism för eventuella osäkerhetsfaktorer. Vidare undersöks hur detta påverkar de anställdas lojalitet mot organisationen. Idéburna organisationer är en optimal arena för att undersöka arbetsmiljö och engagemang från en ny vinkel, då det senare har en särskilt framträdande roll i de idédrivna organisationerna. Specifikt avser studien undersöka följande två frågeställningar:

- Vilken roll spelar personlig ideologi för arbetsmotivationen i idéburna organisationer?
- Vilken betydelse har det personliga engagemanget för hur anställda i idéburna organisationer förhåller sig till sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö?

Studien fokuserar på två idéburna organisationer; ett fackförbund och en organisation som arbetar med att stötta kvinnor. För att besvara frågorna genomfördes sex semistrukturerade intervjuer med personer som varit anställda i organisationerna mellan fyra månader och sex år.

## 1.2 Disposition

Härnäst presenteras och definieras för uppsatsen centrala begrepp. Sedan följer en genomgång av de teorier som används för att analysera materialet samt tidigare forskning med fokus på anställningsförhållanden inom den idéburna sektorn. Metodavsnittet redogör för arbetets tillvägagångssätt och motiverar de val som gjorts avseende ansats, urval, genomförande och analys. Därpå följer resultat och analys som slutligen sammanfattas och resoneras kring i den avslutande diskussionen.



## 2. Begreppsdefinition

*Under uppsatsen används ett flertal begrepp för att beskriva och reflektera kring problemområdet och försöka besvara frågeställningen. En del av begreppens betydelser är starkt kontextbundna och kan innebära olika saker i olika sammanhang, vilket motiverar en beskrivning och förklaring av hur begreppen används i denna uppsats. Begreppen som redogörs för nedan är organisatorisk och social arbetsmiljö, idéburna organisationer och personlig ideologi.*

### 2.1 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Arbetsmiljöverket (2015) definierar organisatorisk arbetsmiljö på följande sätt:

“Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar

1. ledning och styrning,
2. kommunikation,
3. delaktighet, handlingsutrymme,
4. fördelning av arbetsuppgifter och
5. krav, resurser och ansvar.”

Vidare definierar de social arbetsmiljö som “Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.”. Tidigare benämndes dessa aspekter av arbetsmiljön som psykosocial arbetsmiljö, men för att frångå individbetoningen och istället rikta fokuset på det organisatoriska används idag organisatorisk och social arbetsmiljö (Suntarbetsliv 2018). I kommande text används förkortningen OSA.

### 2.2 Idéburna organisationer

För att undersöka organisationer vars huvudsakliga syfte är att agera stöd för människor i olika situationer och hur de arbetar internt med sina sociala och mänskliga resurser, är idéburna organisationer ett användbart begrepp. De organisationer som avses beskrivs omväxlande som *ideella*, *idéburna* och *det civila samhällets organisationer* (SOU 2019:56). Ofta utgår dock begreppen från en välfärdscontext, därför innehåller begreppen vissa dimensioner som för denna uppsats inte är relevanta. I utredningen differentieras begreppen, samtidigt som definitionerna överlappar i flera aspekter. Det civila samhället beskrivs i utredningen som en övergripande arena där icke statliga organisationer, grupper och människor samverkar (ibid.).

Ideella och idéburna organisationer har fler kontaktytor, bland annat att båda har en oegennyttig funktion och drivs av idéer, med den främsta skillnaden att idéburna organisationer får vara vinstdrivande i viss mån så länge vinsten återinvesteras i organisationen.

Uppsatsen inkluderar organisationer som faller inom båda dessa överlappande kategorier. För enkel- och tydlighetens skull kommer begreppet idéburna organisationer användas som samlingsbegrepp. Begreppet visar på ett tydligt sätt att det är idé- och/eller värdegrundsdrivna organisationer som åsyftas, och markerar avstånd till de associationer till oavlönat frivilligarbete som begreppet *ideellt* för med sig. En anpassad definition av *idéburna organisation* resulterade i följande: organisationer som är idédrivna, till skillnad från vinstdrivna, och som tjänar ett medlems- eller allmännyttigt syfte.

## 2.3 Personlig ideologi

Ideologi kan kort sammanfattas som en samlad enhet åsikter som innefattar värderingar, handlingsnormer och verklighetsuppfattning (Nationalencyklopedin u.å.). Personlig ideologi innebär därmed i denna studie en individs privata samhällsåskådning och de värderingar hen tycker är viktigast. I och med detta blir den personliga ideologin något en individ ständigt förhåller sig till i interaktioner med omvärlden. På så sätt kan personlig ideologi fungera som en drivkraft individen har att tillgå i olika sammanhang.

## 3. Teori och tidigare forskning

*I detta avsnitt presenteras teoretiska perspektiv gällande motivation, arbetsförhållanden och relationen mellan struktur och aktör. Därpå följer den tidigare forskning som är väsentlig för inramningen och förståelsen för studien, bestående av studier om anställning och ideellt arbete i det civila samhället.*

### 3.1 Teori

För att undersöka vilken påverkan organisationsstrukturen har på de intervjuade, och omvänt i vilken utsträckning individerna påverkar strukturen, inleds kapitlet med Giddens struktureringsteori. Herzbergs tvåfaktorsteori beskrivs sedan som ett verktyg för att uppmärksamma betydelsen av motivationsfaktorer för välmående och lojalitet med organisationen hos de anställda. Avslutningsvis redogörs för jobb-krav-resurs-modellen i vilken personligt engagemang ses som en resurs som kan minska effekten av påfrestande faktorer i arbetsmiljön.

#### 3.1.1 Struktureringsteorin

Ett klassiskt sociologiskt dilemma är att empiriskt undersöka hur aktörer påverkas av strukturer. Problemet är särskilt relevant i denna studie, då strukturen inom de valda idéburna organisationerna i mångt och mycket skapas av de individer som arbetar där. I detta perspektiv blir det särskilt viktigt att analysen fångar upp inte bara hur arbetsmiljön påverkar individen utan hur individen också påverkar och skapar sina arbetsförhållanden. Giddens (1984) menar att sociala system är mellanmänniska interaktioner som reproduceras och tar sig uttryck genom upprepade sociala praktiker. Dessa handlingsmönster skapar de sociala systemens strukturer. Arbetet och arbetslivet är ett tydligt socialt system, men inom ramen för detta arbete kan även den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ses som ett eget system.

Strukturerna som dessa system bygger på finns integrerade i sociala praktiker och i agenternas minne, och är därmed interna hos individer snarare än externt tillhörande systemen. Strukturer kan även ses som de uppsättningar av abstrakta riktlinjer som agerar ramverk och vägvisare för individens beteende i olika sociala sammanhang, genom att utgöra grunden för de transformativa relationer (resurser och praktiker) som binder samman tid och rum i ett socialt system. Agenternas handlingar möjliggörs av strukturen när de använder sig av dess praktiker

och resurser, samtidigt som strukturen produceras och reproduceras i agenternas interaktioner. Strukturerna blir därmed alltid både begränsande och möjliggörande. Giddens (1984) menar även att agenter har kunskap, dock ofta outtalad, om sina handlingar och aktiviteter. Denna praktiska medvetenhet gör det möjligt för agenter att ta ställning till systemens struktur och välja att antingen agera i enlighet med eller i motsats till dem. Därmed är strukturer inte självklara och statiska, utan det finns alltid möjlighet till förändring i strukturen inom ett system.

Inom organisationer brukar de transformativa relationerna i viss utsträckning skrivas ut explicit i form av policy och regelverk. Även i dessa fall kan individen välja att frångå officiell policy till fördel för ett mer effektivt förfarande (t.ex. arkivera alla protokoll i slutet av veckan istället för att göra det löpande). Vissa små arbetsplatser, däribland många idéburna organisationer, brister däremot i den typen av dokumentation. Giddens (1984) menar att strukturer finns internt hos agenterna och uttrycks i interaktioner, men de sociala systemen behöver samtidigt vissa typer av ramar för agenterna att skapa systemet utifrån. Finns inte dessa ramar, eller om det finns för få, ligger hela ansvaret hos agenterna att skapa en struktur som fungerar för det sociala system de befinner sig i. Strukturen blir då så personbunden att dess funktion är avhängig av att just dessa agenter stannar kvar i det sociala systemet, det vill säga behåller sin anställning på arbetsplatsen. Om en person avslutar sin anställning försvinner en uppsättning av de praktiker och resurser som dittills utgjort en betydande del av strukturen och en förändring av systemet blir därmed inte bara möjlig utan nödvändig. Ju färre anställda en arbetsplats har desto större påverkan har varje enskild individ på strukturen. Rollen den individen hade i skapandet av strukturen måste axlas av den nya agenten, som sannolikt har egna åsikter och ett personligt agerande i interaktioner. Möjligheten att reproducera strukturen riskerar därmed minska betydligt, då de nya agenterna inte kan använda sig av befintliga transformativa relationer. Varje personalbyte leder följaktligen till en viss förändring av strukturen. Agenternas personligheter blir avgörande då de även måste samverka och komma bra överens för att kunna skapa en välfungerande struktur.

### *3.1.2 Tvåfaktorsteorin*

Medan struktureringsteorin ovan fokuserar på interaktionen mellan individ och struktur, säger den mindre om betydelsen av inre arbetsmotivation. I ett kompletterande perspektiv avseende faktorer som påverkar anställdas motivation och agerande i arbetet används Herzbergs

tvåfaktorsteori som ett verktyg för att förklara arbetstillfredsställelse – eller bristen därav – hos de anställda. Herzberg använder begreppen hygien- respektive motivationsfaktorer, där de första består av förutsättningar för att utföra arbetet snarare än arbetet i sig. Där ingår saker såsom lön, policys och administrativ praxis, fysisk arbetsmiljö och ledning (Hertzberg et al. 1993). Hygienfaktorerna kan ses som ett slags minimikrav eller grundläggande faktorer för att arbetssituationen ska upplevas som godtagbar. Om de är bristande kan vantrivsel uppstå, men tillfredsställelse av dem innebär inte automatiskt ökad trivsel, utan snarare frånvaro av otrivsel. Motivationsfaktorer, däremot, kan beskrivas som aspekter som främjar självförverkligande i arbetet. De kan bestå av exempelvis arbetsuppgifter som intresserar den anställde, bekräftelse och en känsla av att arbetet, och den egna rollen i det, uppfattas som meningsfullt. Ifall dessa tillgodoses kan den anställda uppleva arbetstillfredsställelse, dock innebär frånvaron inte i sig direkt missnöje. Den upplevda meningsfullheten i arbetet ses i denna uppsats som en central motivationsfaktor.

### *3.1.3 Jobb-krav-resurs-modellen*

Givet uppsatsens fokus på OSA på organisationsnivå behöver motivationsfaktorerna också förstås i ett större perspektiv än det individuella. För att närmare kartlägga vad motivatorerna består av och hur de förhåller sig till andra faktorer används tvåfaktorsteorin men också följande teoretiska perspektiv om krav och resurser. Jobb-krav-resurs-modellen [författarnas översättning] skapades av Bakker och Demerouti (2007) i ett försök att skapa en flexibel modell för att undersöka arbetstillfredsställelse i organisationer. Modellen utgår från att oavsett arbetets art finns det ett antal arbetskrav som hanteras med ett antal arbetsresurser (Bakker & Demerouti 2007, s. 312). Dessa resurser har även ett egenvärde i och med att de kan leda till vissa prestationer i arbetet eller fungera som ett medel för att säkra andra resurser. Resurser innefattar alla typer av verktyg och hjälpmedel som går att finna på organisationsnivå, i interpersonella och sociala relationer, i arbetsstruktureringen samt svårighetsgrad på arbetsuppgifterna.

I korthet presenterar modellen två processer som påverkar arbetet (Bakker & Demerouti 2007, s. 313). Den ena är att arbetskrav påverkar individens upplevda påfrestning eller belastning, där för hög belastning får en negativ effekt på arbetsresultatet. Sambandet mellan arbetskrav och påfrestning blir också starkare om det finns en brist på arbetsresurser individen kan använda sig av för att hantera kraven. Den andra processen visar på att tillgång till

arbetsresurser leder till ökad motivation för de anställda, vilket i sin tur leder till en positiv effekt på arbetsresultatet. Vidare kan sambandet mellan arbetsresurser och motivation stärkas av att arbetskraven är välbalanserade med de resurser individen har att tillgå, samtidigt som den upplevda påfrestningen kan öka ifall tillräckliga resurser saknas.

### 3.1.3.1 Applicerad modell

En modell har utformats som är anpassad till de ämnen som utforskas i denna uppsats (se bilaga 1). Den applicerade modellen innehåller faktorerna emotionella, kognitiva och relationella krav. Kategorin resurser innehåller elementen stöd, autonomi, feedback, personlig ideologi och relationer. Liksom i originalmodellen leder kraven till större upplevd påfrestning, medan resurserna leder till ökad motivation. Resursfaktorerna kan även minska kravfaktorernas effekt för påfrestningen, medan kraven i sin tur kan minska motivationen. Faktorerna utgår från vad som tolkats som krav- respektive resursfaktorer i det empiriska materialet. I Bakker och Demeroutis modell påverkar dessa faktorer *organisatoriska resultat*, medan den i bifogad modell har specificerats till graden av *lojalitet mot organisationen*. Bibehållande av engagemang är en användbar mätbar faktor för att bedöma framgången hos en organisation som har andra mål än ekonomiska (Bunnage 2014). Begreppet *organizational commitment* (författarnas översättning: lojalitet mot organisationen) fångar upp den aspekten då det innefattar ett delat engagemang med organisationens syfte samt gemensamma värderingar (Hult 2004). Konkret betyder detta att summan av faktorerna leder till individernas benägenhet att kvarvara vid organisationen trots bättre ekonomiska och/eller karriärmässiga möjligheter på andra arbetsplatser.

## 3.2 Tidigare forskning

Det finns relativt mycket kvantitativ forskning om OSA samt en del forskning kring arbete i civilsamhället och ideellt engagemang. I en översiktsartikel redogör Fernandes och Pereira (2016) för 22 vetenskapliga studier om hur psykosociala riskfaktorer i arbetsmiljön påverkar de anställdas välmående och mentala hälsa. Generellt visade studierna att de anställdas välmående påverkades negativt oberoende av vilken riskfaktor i den psykosociala arbetsmiljön som analyserades, men sambandet mellan emotionella krav och ohälsa var tydligast. Detta tog sig främst uttryck i fysisk och kognitiv stress, som i sin tur manifesterades genom exempelvis rygg- och nacksmärtor, utbrändhet, svårigheter att fatta beslut och alkoholmissbruk. Organisatoriska faktorer såsom mycket övertidsarbete och inskränkt autonomi hade en stor

negativ påverkan på den upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detsamma gällde ifall det förekom en obalans mellan arbetsliv och familjeliv.

### 3.2.1 Att vara anställd i civilsamhället

I kvantitativ väg finns två för denna studie relevanta rapporter som behandlar anställda i civilsamhällets organisationer och deras arbetsvillkor. Unionens rapport (2016) baseras på enkäter som besvarats av förbundets medlemmar, medan Jutterström et al. (2018) utgår från ett strategiskt urval från SCB som ska kunna tjäna till generalisering för anställda inom civilsamhället i Sverige. De innehåller omfattande statistik gällande konkreta förhållanden såsom inkomst och befattning, men även de anställdas attityder som exempelvis inställning till arbetet, motivation och upplevelse av stöd. Resultaten från rapporterna är väldigt lika och påvisar omfattande engagemang i denna typ av organisationer, dock kompletterar de varandra då de i viss mån undersöker olika dimensioner av anställningar i det civila samhället. Unionens rapport visar att var tredje person arbetar ideellt, utöver sin ordinarie anställning, inom sina respektive organisationer. Dessutom uppger över hälften att de är medlemmar i organisationerna de arbetar för, varav 30% var medlemmar redan innan de fick anställning där. En överväldigande majoritet uppger även att de har ett meningsfullt arbete och att de trivs på sin arbetsplats. Den riksrepresentativa studien över civilanställda i Sverige visar också att över 90% av respondenterna upplever att de gör nytta för andra genom sitt arbete, och ca 80% instämmer i påståendet "organisationens uppdrag gör mitt arbete mer motiverande" (Jutterström et al. 2018). Ett antal av de fördelar med att arbeta i civilsamhället som rapporterades var engagemang och tydlig värdegrund, större frihet och flexibilitet och mindre fokus på ekonomisk vinst (ibid.). Detta visar på ett tydligt personligt engagemang hos de anställda gentemot organisationernas syfte och uppdrag.

Samtidigt visar rapporterna på negativa aspekter av att arbeta i civilsamhället. Drygt hälften svarar att de förväntas arbeta under kvällar och helger, och att de förväntas vara tillgängliga på något sätt utanför ordinarie arbetstid åtminstone några gånger i månaden. Lite mer än en tredjedel av respondenterna menar att deras närmaste chef inte har tid att ge dem tillräckligt mycket stöd i arbetet. Detta visar på två vanligt förekommande riskfaktorer i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Respondenterna rapporterade även att de nackdelar som finns med att arbeta inom en ideell organisation (jämfört med ett företag eller i offentlig sektor) var bland annat kompetensbrister, svårt att sätta gränser mellan arbete och fritid, brist

på resurser och struktur samt sämre arbetsvillkor. Sammanfattningsvis tycks anställda inom civilsamhällets organisationer generellt dela gemensamma upplevelser som innebär en svårbalanserad kombination av idéburet meningsfullt arbete med utmaningar inom arbetsmiljön som rör både bristande struktur, resurser och stöd.

### 3.2.2 Engagemang och motivation i arbetet

Närbesläktad forskning om aktivisters engagemang i idéburna organisationer indikerar också en problematisk kontrast mellan starkt engagemang i organisationernas syfte och de praktiska förutsättningar som arbetsmiljön erbjuder (se bl.a. Bunnage 2014; Chen & Gorski 2015).

Bunnage (2014) skriver om långvarigt aktivistiskt engagemang och vilka mekanismer som påverkar huruvida människor förblir i aktivistiska organisationer. Bibehållandet av engagemanget i organisationen beskriver Bunnage som ett viktigt sätt att mäta hur lyckad en organisation är som har andra mål än ekonomiska. Mekanismerna delar hon in i individuella och organisatoriska; de individuella består bland annat av resurser och engagemang medan de organisatoriska utgörs av struktur, funktion och kapacitet inom organisationen. Hon beskriver engagemang som att det "handlar om vad individerna tror på, hur de uppfattar sig själva och sitt ansvar för att åstadkomma förändring" [författarnas översättning] (Bunnage 2014, s. 437), där hon menar att individuell motivation spelar en stor roll. Denna motivation kan gälla såväl en önskan om påverkan som meningsfullhet och grupptillhörighet. Om individen däremot upplever att organisationen inte på ett bra sätt skapar förutsättningar för att genomföra arbetet kan det minska den bibehållande effekten som motivationen ger. En viktig organisatorisk beståndsdel för den strategiska kapaciteten är ledarskapet i organisationen, som med hjälp av egen kunskap och motivation i sin tur kan leda arbetet framåt och motivera medlemmarna att stanna kvar. Bunnage beskriver även hur en organisationsstruktur som låter medlemmarna påverka och delta i utformandet av organisationen kan bidra till bibehållet engagemang.

Michael Bassous (2015) undersöker ekonomiska respektive icke-ekonomiska motivationsfaktorer bland anställda i tro-baserade organisationer, en grupp som på ett bra sätt kan anses representera anställda som drivs av altruistiska syften snarare än av ekonomiska incitament. Han menar att inre motivation och lojalitet gentemot det inom organisationen definierade syftet leder till kollektivt orienterade beteenden där de anställda uppfattar sig själva som förvaltare av organisationens mål snarare än individualistiska. De signifikanta samband som uppmärksammas gäller de mellan arbetarnas motivationsnivå och icke-ekonomiska



incitament, där meningsfullhet, värderingar och altruism nämns som de starkast bidragande faktorerna. Även ledarskap, stöd och organisationskultur påverkar de undersökta arbetarnas motivation, medan ekonomiska incitament i detta fall har haft en lägre effekt på motivationsnivån.

En stor del av forskningen om anställda i idéburna organisationer har inte bedrivits i en svensk kontext. I och med den svenska modellen och dess historia av välfärdssamhälle har det därmed varit svårt att dra paralleller mellan tidigare studier och vår forskningsfråga. Exempelvis är studier av NGOs (icke-statliga organisationer) i USA svåra att applicera på svenska organisationer, då de struktureras på olika vis. Emedan de anställda inom NGOs, i likhet med de anställda inom idéburna organisationer, beskrivs som altruistiska, är organisationernas uppdrag åtskilda. NGOs arbetar ofta med att stötta samhället genom att exempelvis bygga vägar och renovera skolor i socioekonomiskt utsatta områden, medan idéburna organisationer oftare agerar intellektuellt och emotionellt stöd till individer. Konsekvensen är att de anställda inom NGOs sällan kommer i kontakt med de personer som får deras hjälp, medan de anställda inom idéburna organisationer ofta är i konstant kontakt med sina medlemmar (Werker & Ahmed 2008, ss. 77-79). En hel del forskning har även bedrivits kring vilken roll det individuella engagemanget spelar för personers bibehållna engagemang i idéburna organisationer. Forskningen avhandlar dock i stor utsträckning ideellt eller aktivistiskt engagemang, vilket gör att den saknar för denna uppsats viktiga komponenter såsom arbetsgivaransvar, arbetsstruktur och arbetsmiljöaspekter.

## 4. Metod

*Metodavsnittet redogör för studiens genomförande bestående av urval, datainsamling, metodologiska och etiska överväganden samt analysmetod. För att möta uppsatsens syfte har en kvalitativ ansats i form av intervjuer valts, då de möjliggör en fördjupning i deltagarnas upplevelser.*

### 4.1 Urval

Ett subjektivt urval har genomförts för att säkerställa att respondenternas erfarenheter är relevanta för vår undersökning. Denscombe (2018) beskriver det subjektiva urvalet som passande när viss förkunskap om företeelserna som ska undersökas redan finns hos forskaren. Det går i korthet ut på att urvalet bestäms utifrån att deltagarna är relevanta för undersökningen och har särskild erfarenhet av eller kunskap om ämnet. I viss mån har det även rört sig om ett bekvämlighetsurval i form av egna kontakter. Två idéburna organisationer, ett fackförbund och en feministisk organisation inriktad på kvinnostödsarbete, undersöktes genom intervjuer med tre personer från varje organisation. I den sistnämnda organisationen intervjuades personer från två olika kontor, medan de fackliga ombudsmännen arbetade på samma kontor. Då vi ämnar fånga upp olika arbetsmiljömässiga aspekter i idéburna organisationer, snarare än att skriva om specifika organisationer, är valet av två organisationer motiverat. Fler organisationer ansågs för omfattande, medan endast en fallstudie hade varit för begränsande och omöjliggjort det jämförande perspektivet. Inom sina respektive organisationer innehar intervjupersonerna någorlunda likvärdiga positioner där de, utöver att möta representanter för såväl den egna som samverkande organisationer, också är i kontakt med organisationens målgrupp. Hälften av informanterna arbetade vid tidpunkten för intervjun i berörda organisationer, medan tre hade sökt sig vidare under det senaste året. Eftersom studien undersöker i vilken utsträckning engagemang fungerar som kompenserande mekanism för brister i arbetsmiljön kan det vara värdefullt att även granska fall där informanterna valt att avsluta sin anställning på grund av bristande struktur och/eller stöd. Båda organisationerna är små arbetsplatser med färre än 15 anställda, och intervjupersonerna hade varit anställda mellan fyra månader och sex år. För de anställda i kvinnostödsorganisationen har anställningarna föregåtts av ideellt arbete som varat mellan fyra och 14 år. Samtliga personer valdes på grund av deras liknande befattning i syfte att skapa en homogenitet som grund för jämförelse. De intervjuade var alla kvinnor i åldern 35-55 och samtliga hade sammanboende partner och barn. Av anonymitetsskäl utelämnas övrig information om intervjupersonerna, och nedan listas de med yrkesroll och fingerade namn.

Intervjupersoner:

- Emelie, samordnare, kvinnostödsorganisationen
- Tyra, samordnare, kvinnostödsorganisationen
- Sara, samordnare, kvinnostödsorganisationen
- Helena, ombudsman, fackförbundet
- Sandra, ombudsman, fackförbundet
- Nathalie, ombudsman, fackförbundet

Kvinnostödsorganisation kommer fortsättningsvis att förkortas KSO.

## 4.2 Datainsamling

I denna studie har sex kvalitativa, semistrukturerade intervjuer utförts. Intervjuerna var 60-90 minuter långa och genomfördes fysiskt när möjligheten fanns och på Zoom i de tre fall då intervjupersonerna befann sig i andra städer. Intervjuguiden (se bilaga 2) som användes utgick i viss mån från Arbetsmiljöverkets definitioner av faktorer som påverkar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. På så vis operationaliserades större och abstrakta begrepp som exempelvis rör krav i arbetet, arbetsbelastning, resurser, ledning, delaktighet och socialt samspel. Frågor om arbetsmiljöfaktorerna kompletteras med frågor utifrån motivation, interaktion och resurser. Intervjuguiden användes som utgångspunkt och kompletterades med följdfrågor som uppstod under intervjuerna. I vilken utsträckning som varje fråga behövde ställas varierade, då somliga informanter pratade mer fritt än andra och i och med det besvarade frågor utan att vi behövde ställa dem. Till de som svarade mindre fritt ställdes systematiska följdfrågor i syfte att få uttömmande svar i relation till frågeställningarna.

## 4.3 Metodologiska överväganden

Inom området organisatorisk och social arbetsmiljö har mycket kvantitativ forskning kopplat till mående gjorts, men förvånansvärt lite i kvalitativ väg. Ett kvalitativt bidrag som belyser de mer utforskade dimensionerna av OSA tycktes därmed lämpligt. Kvalitativa intervjuer ger exceptionella möjligheter att mer djupgående undersöka vilka riskfaktorer just dessa personer upplever i arbetsmiljö, vad som motiverar dem i arbetet, om personlig ideologi kan kompensera för eventuella brister samt hur de förhåller sig till den struktur de befinner sig i. Intervjuer lämpade sig således bäst, då det är individernas reflektioner, erfarenheter och inre tankar som

utgör kärnan av studien. Observationer hade kunnat vara behjälpliga i vissa aspekter av studien, exempelvis för att få en inblick i respondenternas vardagliga arbete. Behovet av mer ingående reflektioner och tankar för att besvara frågeställningen ledde dock till bedömningen att individernas skildring av sin arbetsvecka var tillräckligt ingående för att kompletterande observationer skulle bli överflödiga.

Valet av intervjuernas struktureringsgrad diskuterades genomgående i studiens begynnelse. Efter överväganden och med studiens syfte i åtanke blev beslutet semistrukturerade intervjuer. Motiveringen var att ostrukturerade intervjuer skulle medföra en del svårigheter i att jämföra och hitta mönster. Samtidigt baseras studien på intervjupersonernas egna erfarenheter, tankar och känslor, så intervjuerna behövde tillåta respondenterna att utveckla sina tankegångar och resonemang till fullo (Denscombe 2018). Därmed var inte heller en fullkomligt strukturerad intervjuansats lämplig. Semistrukturerade intervjuer möjliggjorde viss flexibilitet både för de som intervjuade och de som blev intervjuade, samtidigt som det säkerställde att samma typ av information framkom i alla intervjuer. Genom detta förfarande uppdagades oförutsedda aspekter som kunde uppföljas och vidare undersökas i andra intervjuer. Svårigheten att uppnå konsistens i empirin hanterades genom på förhand formulerade systematiska följdfrågor.

#### 4.4 Etiska överväganden

Datainsamlingen i denna uppsats har skett i enlighet med Vetenskapsrådets (2002, 2017) rapporter om forskningsetiska principer och god forskningssed. För att tillgodose informations- och samtyckeskravet upprättades ett utskick för potentiella respondenter (se bilaga 3). Det innefattade en sammanfattning av studiens syfte, information om vad deltagarna förväntades bidra med samt att deltagandet var frivilligt och samtycke kunde återtas närsomhelst under studiens gång. Utskicket innehöll dessutom information om att intervjuerna skulle spelas in, transkriberas och raderas efter studiens avslut samt en försäkran om att all information deltagarna delgav skulle hållas konfidentiell och anonymiseras för att bibehålla deras integritet. Vid intervjutillfällena upprepades studiens syfte och deltagarna fick en mer ingående förklaring om vad som förväntades av just dem. Muntligt samtycke till inspelning inhämtades vid inledningen av varje intervju. I syfte att skydda individerna så mycket som möjligt inhämtades endast de personuppgifter som var absolut nödvändiga för att kontakta och kommunicera med respondenterna. För att möta konfidentialitetskravet har intervjupersonerna försetts med fingerade namn, och organisationerna i vilka de arbetar beskrivs utifrån sin funktion istället för

med organisationsnamn (se avsnitt 4.1). Anonymiseringsförfarandet förklarades för informanterna vid varje intervjutillfälle. Vid ett par tillfällen poängterade intervjupersonerna att delar av deras utsagor skulle vara särskilt identitetsavslöjande om de citerades. Vilka specifika avsnitt som var extra känsliga noterades och i de fall de var relevanta att presentera i analysen vidtogs särskilda försiktighetsåtgärder för avidentifiering. Nämnade åtgärder bestod främst av noggranna avvägningar i fråga om vilka delar som var nödvändiga för analysen och vilka som kunde uteslutas för att säkerställa intervjupersonernas integritet. I enlighet med nyttjandekravet används de insamlade uppgifterna endast till avsedd uppsats. Inget skriftligt material såsom transkriberingar eller information om intervjupersonernas identitet sparades på någon form av molntjänst utöver av högskolan tillhandahållna tjänster. All skriftlig korrespondens, såsom mejl och sms, raderades vid studiens slut.

## 4.5 Analysmetod

I studien används tematisk analys, då den är ett flexibelt verktyg för att belysa mönster, men även synliggöra detaljer, i materialet (Braun & Clarke 2006). Syftet är att arbeta abduktivt genom att låta empirin leda analysarbetet och utvecklandet av teoretiskt ramverk genom växelverkan mellan teori och empiri (Layder 1998, s. 117). Ett antal teoretiska ingångar har därför använts som ett sätt att “skapa en förståelse av och ett förhållningssätt till verkligheten” (Alvehus, 2013). Analysarbetet inleddes med att materialet i form av transkriberade intervjuer kodades i programmen MaxQDA och Quirkos (se bilaga 4 för kodschema). Utifrån empirinära koder skapades kategorier som samlades i följande teman:

- Arbetets karaktär
  - Yrkesroll
  - Uppdrag
  - Flexibelt arbete
- Organisationsstruktur
  - Organisationens uppbyggnad
  - Beslutsfattande
- OSA
  - Positiva faktorer i social arbetsmiljö
  - Riskfaktorer i social arbetsmiljö
  - Positiva faktorer i organisatorisk arbetsmiljö
  - Riskfaktorer i organisatorisk arbetsmiljö

- Personlig ideologi
  - Motivatorer
  - Engagemang
  - Politisk ideologi
  - Tidigare erfarenheter

## 5. Analys och diskussion

*Analysen består av tre delar. I resultatet presenteras empirin såsom vi förstått och tolkat den, mot bakgrund av teorierna. I den andra delen beskrivs de slutsatser som från resultatet går att utläsa. Där får även frågeställningarna svar i så stor utsträckning som är möjligt inom ramen för denna studie. Analysens sista del är en avslutande diskussion rörande författarnas egna reflektioner kring studien och funderingar kring vidare forskning inom fältet.*

### 5.1 Resultat

Resultatet presenteras genom de fyra tidigare nämnda teman som utvecklades i kodningsarbetet. Innehållet i de respektive kapitlen överlappar i viss mån, exempelvis påverkar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön arbetets karaktär och vice versa. För ökad tydlighet och överblick behandlas de ändå indelade i separata avsnitt. Inledningsvis skildras karaktären av det arbete respondenterna utför dagligen, det vill säga arbetets kännetecken. Därefter följer en redogörelse för organisationernas struktur och den organisatoriska miljöaktörerna har att förhålla sig till. Därpå redovisas den organisatoriska och sociala arbetsmiljöaktörerna befinner sig i samt hur den påverkar och påverkas av aktörerna. Slutligen beskrivs respondenternas personliga ideologi och vilken inverkan den har på respondenternas syn på och förhållningssätt till arbetet.

#### 5.1.1 Arbetets karaktär

Temat *arbetets karaktär* består som nämns i kapitel 4.5 av kategorierna yrkesroll, uppdrag och flexibelt arbete. Yrkesrollen inkluderar faktorer som anställningsform, arbetsuppgifter och rollbeskrivningar för de intervjuade individerna, medan kategorin uppdrag syftar till vilka åligganden som yrkesrollen innebär, såväl internt inom organisationen som gentemot målgruppen. Flexibelt arbete och graden därav utgör en slags ram inom vilken yrkesrollen utövas och uppdraget genomförs, gällande exempelvis arbetstid och uppgifter.

Formellt innehar de anställda på båda organisationerna tillsvidareanställningar, dock är de i KSO:n i praktiken finansierade av olika projekt som enheterna driver. Därmed blir anställningarna beroende av att personalen eller den lokala styrelsen aktivt söker olika typer av bidrag. Det skapar en otrygghet både gällande anställningens omfattning och att tillsvidareanställning inte med säkerhet kan utlovas.

Fast det är också jättesvårt, för det går inte att få trygga anställningar som det ser ut idag. /.../ vi har sökt ett bidrag som vi får svar på första kvartalet, om vi ens får pengarna.

*Sara, samordnare*

/.../ dom här tjänsterna som vi har nu, som vi kallar för fasta tjänster, dom är ju också bara fasta i fantasin eftersom allt hänger på nästa års finansiering som inte är klubbad.

*Emelie, samordnare*

De faktorer Herzberg benämner som hygienfaktorer, alltså förutsättningar för att utföra arbetet snarare än arbetet i sig, är alltså till stor del upp till de anställda att själva tillgodose. Det extra arbetet som det innebär att säkerställa anställningens fortsatta existens innebär för de anställda ytterligare kognitiva krav utöver de rena arbetsuppgifterna. Sagda krav kan bidra till en högre upplevd påfrestning, dock kan resurser såsom stöd från andra mildra belastningseffekten. I vilken utsträckning de anställda på kvinnostödsorganisationen upplever att stöd finns att få varierar, till stor del beroende på vilken kompetens som finns hos styrelsen eller eventuella kollegor. Nedan citeras samordnaren Sara som är den enda anställda på sin enhet. Styrelsen fungerar där som, utöver arbetsgivare, det närmaste hon har till ett kollegium. Hon beskriver hur styrelsen saknar relevant kompetens för att utgöra det bollplank hon ibland behöver och erbjuda det stöd som annars skulle kunna fungera som en kompenserande mekanism för de kognitiva krav som ställs. De anställda på fackföreningen, å andra sidan, uppger i högre grad att stöd från såväl kollegor som chef var tillgängligt och en del av det dagliga arbetet.

Det jag vet, den kunskap jag sitter på via jobbet jag gör, har inte ens alla dom ihop koll på, alltså om man samlar ihop all deras [kunskap], skulle jag inte säga att dom har någon koll på vad jag gör eller vissa grejer som gäller och så.

*Sara, samordnare*

Sen så är det så när man jobbar på en liten arbetsplats och framförallt tror jag på den här typen utav organisationer där det bärs fram utav en idé så är det att alla hjälps åt att tänka och tycka för att komma fram till bästa möjliga lösning inom ramen för det som faktiskt är görbart. Det är alltid begränsade resurser i form utav tid, personal och pengar.

*Sandra, ombudsman*



Informanterna från de båda organisationerna har gemensamt att arbetsuppgifterna är varierande, överlappande och efter behov snarare än förbestämda. Ombudsmännens uppdrag går i mångt och mycket ut på att hjälpa medlemmar i behov av stöd, men även olika typer av förhandlingar kring exempelvis kollektivavtal. Utöver det anordnar de olika typer av föreläsningar på lärosäten och fortbildningar för förtroendevalda. KSON har också stödverksamhet riktad mot deras målgrupp som en stor del av sitt uppdrag. I likhet med Fackförbundet bedriver KSON också olika typer av utbildningar, både internt inom verksamheten och externt riktad mot exempelvis skolor. Gemensamt för båda organisationerna är en hög grad av flexibilitet, något som kan utgöra en resurs för att utföra arbetet så som den anställde själv anser passande.

När mitt arbete så krävde då la jag in mer tid. Sen var det ingen som knystade när jag då i, som det så populärt heter, i så nära anslutning som möjligt plockade ut den tiden. Det var aldrig ett knyst om vilken tid man skulle komma in eller gå hem. Utan det räknade man med att det där sköter du utifrån att du ska klara av att utföra ditt uppdrag här.

*Sandra, ombudsman*

Jag gör själv upp min arbetstid. Eftersom det är så mycket olika [arbetsuppgifter], som den här veckan har jag jobbat kväll, förutom idag då, varje kväll. Så då får jag ju göra det själv liksom, flexa ut och sådär. Dom har ganska stor tilltro ändå till mig och jag fyller i ett schema, mest kanske för egen del.

*Sara, samordnare*

Gällande såväl arbetstid som utförande uppger informanterna att de upplever att arbetsgivaren har förtroende för att arbetet genomförs på ett korrekt sätt, och att det är av större vikt än att arbetet utförs under specifikt angivna arbetstider. Somliga anger att autonomi och flexibiliteten är en förutsättning för att kunna utföra ett arbete som i perioder är extra intensivt. Andra menar att brist på en av arbetsgivaren angiven struktur snarare ställer kognitiva krav på eget ansvar som är svårt att möta. Huruvida flexibiliteten upplevs som en motiverande resurs eller en kravfylld påfrestning är starkt sammankopplat med i vilken mån de intervjuade upplever organisationens struktur med dess inneboende praktiker och ramar som fungerande, något som redovisas närmare nedan.

### 5.1.2 Organisationsstrukturens betydelse för arbetsmiljön

I följande avsnitt behandlas organisationens uppbyggnad och beslutsfattande strukturer. Den första kategorin, organisationens uppbyggnad, kartlägger de system, rutiner, ritualer och direktiv som genomsyrar organisationerna. Emedan vissa aspekter skiljer de båda organisationerna åt finns även många gemensamma drag. Beslutsfattande är den andra kategorin och innefattar allt som handlar om organisationens styrning och ledning. Idéburna organisationer är inte sällan demokratiskt ledda på ett eller annat sätt, av vilket skäl det krävs en konkret översikt över hur beslut fattas för att få en riktig bild över organisationsstrukturen.

Ledningen i båda organisationer utgörs av en styrelse per kontor som väljs på årsmötet. Samtliga styrelser förutom en leds av en ordförande, och de resterande ledamöterna har lite olika roller beroende på kontor. Vem som är röstberättigad i årsmötet skiljer sig dock mellan organisationerna. KSO:n är en direkt demokrati, vilket innebär att alla medlemmar har rösträtt vid årsmötet. Fackförbundet däremot är en representativ demokrati. Där är medlemmarna uppdelade i olika sektioner och varje sektion har ett antal delegater med mandat att rösta. Hur många delegater en sektion har beror på antalet medlemmar i den sektionen, och dessa delegater väljs av medlemmarna själva. De olika uppläggen innebär att de anställdas inflytande över styrelsen varierar. Ifall de anställda på KSO:n är medlemmar betyder det att de har rätt att vara med och rösta fram styrelsen samt ta ställning till beslut som ska fattas på årsmötet. Fackförbundets kansli, huvudkontoret, har inget mandat och därmed inget inflytande över vare sig styrelsens utformning eller beslut som fattas på årsmötet. Deras styrelse utser även förbundsdirektören, kansliets högsta chef (även kallad kanslichefen). De beslut som fattas på årsmötena är övergripande beslut som gäller för hela organisationen under verksamhetsåret. Besluten är styrande och slutgiltiga som de anställda förväntas rätta sig efter och följa.

I KSO:n har de anställda ingen riktig chef, utan det är styrelsen som fyller den rollen. På vissa kontor har styrelsen en ledamot som är personalansvarig, på andra kontor är det ordförande som har det ansvarsområdet. Ombudsmännen på fackförbundet har en förhandlingschef med personalansvar, medan de övriga anställdas närmaste chef är förbundsdirektören. Det framgår av intervjuerna att en mer traditionell organisationsstruktur med konkreta ansvarsområden och personal med olika befogenheter är fördelaktigt för de anställda.

Och är det så att man hade problem med de egna prioriteringarna, då gick man alltid till chefen och pratade, och då var det ju mest bråttom och viktigaste först.

*Sandra, ombudsman*

Såvida inte jag larmar helt om att 'shit, det går inte' liksom. 'Jag kan inte'. Då hamnar ju ansvaret på min förhandlingschef.

*Helena, ombudsman*

När man inte har någon att gå till att få stöd så blir det jäkligt svårt. Hur ska vi lösa den här situationen? Och sådana situationer uppstod hela tiden och jag löste det till slut genom att säga upp mig för att jag kunde inte göra på något annat sätt.

*Tyra, samordnare*

Vem har vilket mandat? Sånt är jätteknepig tycker jag, att veta såhär, när är det dags att involvera styrelsen, när är det ett medlemsbeslut, och när är det något jag bara kan ta beslut om själv? [Det blir] ganska mycket på vibb, tyvärr (skratt).

*Emelie, samordnare*

Dessa citat belyser vikten av att möjligheten till chefsligt stöd finns. Uppstår krävande situationer på en arbetsplats är det betydande att stöd finns att tillgå som resurs. I mindre frågor är det vanligt både för ombudsmännen och samordnarna att vända sig till en kollega eller annan person som har liknande arbetsuppgifter för stöd. I större konflikter är det dock väsentligt att kunna vända sig till någon med mer befogenhet och ett övergripande ansvarsområde. När mer komplicerade situationer uppstår är det svårt för de anställda att själva lösa dem, speciellt om det är en konflikt mellan kollegor. Att då ha möjligheten att vända sig till någon med personalansvar som har ett bredare perspektiv kan vara avgörande för utfallet, då chansen är större att situationen blir löst. Saknas den resursen finns risken att situationen blir ohanterbar och övriga resurser räcker inte till för att kompensera stödets frånvaro. I Tyras fall ledde detta emotionella krav till att hon kände ett behov av att lämna arbetsplatsen helt och hållet.

Chefen spelar även en viktig roll gällande arbetsstrukturering då det är chefens uppgift att utforma krav och upprätthålla ordning. Det ansvaret faller istället på de anställda ifall en chef inte finns.

Det första jag gjorde när jag kom in på kontoret första dagen var att [kollegan] visade mig tidsrapporten. Nej alltså jag blir så stressad att jag dör, finns inga ramar, man skulle bara skriva upp antal timmar man hade jobbat. /.../ Jag byggde en liten exceluträknare det första jag gjorde /.../ så blev jag lugnare (skratt) i själen.

*Emelie, samordnare*

Det blir ju på något sätt att man som anställd kompenserar för de brister som finns och det blir ju på något sätt ytterligare krav på en i sitt arbete, inte bara de kraven man har att driva projektet, få runt verksamheten. Ska man dessutom också ha koll på att skapa rutiner kring sin egen arbetssituation som inte fanns för att skydda sig själv på något sätt. Det blir ju en extra belastning på ett vis än att, ja arbetsgivaren tar ansvar för det från början på något sätt.

*Tyra, samordnare*

Bristen på konkreta arbetskrav utgör ett stort kognitivt krav för de anställda. Då det inte finns en chef måste de anställda själva utforma målsättningar, med relativt oregelbunden återkoppling. Det de anställda inom KSON främst har att förhålla sig till är ifall de uppfyller kraven de själva satt upp inom ramen för det projekt de sökt bidrag för. Finns det en kollega kan de i viss mån ge återkoppling till varandra, men de har ofta olika ansvarsområden och ingen av dem har det översiktsperspektiv en chef har. Ombudsmännen å andra sidan menar att de har en rollbeskrivning och relativt tydliga förväntningar på deras arbetsprestation.

Herzberg anger företagspolicy och ledarskap som två exempel på hygienfaktorer. I båda organisationer är policyn bristande då det antingen saknas en konkret sådan eller då den lätt förändras beroende på vem som är chef för tillfället. I fackförbundet finns en förhandlingschef med uttalat personalansvar, men i KSON saknas chefer helt Styrelsen som ska fylla den rollen arbetar ideellt och besitter inte alltid den kompetens som krävs för att kunna agera stöd och förmedla rimliga förväntningar. När dessa hygienfaktorer brister upplevs arbetet väldigt krävande. En chef eller styrelse vars arbetsbeskrivning innefattar ett övergripande ansvar underlättar för de anställda på så sätt att de kan fokusera all sin energi på att utföra sina specifika arbetsuppgifter. Är de anställda själva ansvariga både för det specifika och det övergripande utgör det en grav kognitiv och emotionell påfrestning. Det kognitiva kravet bildas i och med att de måste sätta upp ramar för sig själva, resonera kring om de går i rätt riktning, utforma egna arbetsuppgifter och försöka effektivisera sitt arbete. Det emotionella kravet kommer av bristen på stöd samt att de måste sätta upp dessa ramar i dialog med eventuella kollegor. En

chef vars ansvarsområde inkluderar utformningen av tydliga riktlinjer personalen kan förhålla sig till framstår i dessa fall som en resurs. Risken för konflikt ökar när kollegor med samma befogenhet är oense och ingen kan lösa situationen genom att fatta ett slutgiltigt beslut. Dessa krav anknyter även till det flexibla arbetet. Finns en antydning till struktur runt om individen, antingen inneboende i organisationen eller förkroppsligad genom en chef, anses flexibiliteten till stor grad vara en resurs. Om hela strukturen däremot löpande måste skapas av de anställda blir flexibiliteten mer en påfrestning än tillgång, då det inte finns några ramar alls för de anställda att förhålla sig till.

### 5.1.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Kommande avsnitt avhandlar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i de två organisationerna. Utgångspunkten är följande fyra kategorier: positiva faktorer i social arbetsmiljö, riskfaktorer i social arbetsmiljö, positiva faktorer i organisatorisk arbetsmiljö och riskfaktorer i organisatorisk arbetsmiljö. Även om de under kodningsarbetet framträdde som separata kategorier utgör de olika sidor av samma mynt och beskrivs därför parallellt för att synliggöra hur de samverkar.

Den sociala arbetsmiljön inom dessa organisationer karaktäriseras av en stark gemenskap. Samtliga intervjupersoner har lyft samhörighet och gemensamt engagemang som mycket positiva arbetsmiljöfaktorer. Även de som inte har kollegor eller varit i konflikt med andra anställda lyfter andra arbetsrelaterade sammanhang som positiva aspekter med arbetet utifrån att de träffar och pratar med andra personer som har snarlika arbeten.

Och det kan jag tänka, det ligger ju på nåt sätt i sakens natur för min och [kollegans] relation, att den består mycket av det, men det var länge sen man kom så nära någon så fort för att man sitter och diskuterar så mycket sånt.

*Emelie, samordnare*

Jag tycker det är superviktigt så jag försöker alltid aktivt se till att få bra relationer till mina kollegor. Jag har väldigt, väldigt rutinerade kollegor just nu, och har haft ett tag. /.../ vi måste kunna vara väldigt öppna i den här förhandlargruppen. Så. Där måste det finnas utrymme liksom.

*Helena, ombudsman*

Ovanstående citat visar att en grundförutsättning för bra sociala relationer är kommunikation. Då de små arbetsplatserna gör att de anställda kommer varandra nära är öppen kommunikation väsentligt. Alla behöver inte nödvändigtvis vara överens direkt, utan med fördel skapas en diskussion där olika perspektiv och åsikter utbyts för att resultera i den lösning som gynnar alla mest. Att skapa en kommunikationsform som alla är delaktiga i och känner sig bekväma med blir med andra ord en viktig aspekt av de relationella resurser individerna kan dra nytta av. Förutsatt att kollegorna besitter relevant kompetens och erfarenhet blir detta utbyte en stor kognitiv och relationell resurs för alla anställda i deras vardagliga arbete, då de ständigt kompletterar och kan dra nytta av varandras kunskaper. Delgivandet av olika perspektiv blir då även en motivationsfaktor i den mån att det ger de anställda en möjlighet att utvecklas i sin professionella roll och samtidigt skapar en arena där de kan få bekräftelse från sina kollegor. I den interaktionen producerar och reproducerar de anställda en viktig del av arbetsmiljöstrukturen, där ett kunskapsutbyte och vilja att hela tiden bidra till organisationens syfte genomsyrar arbetsprocessen. Känslan av att bidra till organisationens ändamål är en motivationsfaktor hos samtliga intervjupersoner, då de upplever att alla på arbetsplatsen arbetar åt samma håll och att deras egen roll är betydelsefull i det.

Problem kan dock också uppstå när relationen till kollegor är så pass nära. Respondenterna berättar att närheten till varandra medför risken att man lättare trampar varandra på tårna, trots ansträngningar till motsatsen. Dessutom får oenigheter större konsekvenser än de kanske skulle få på större arbetsplatser.

Själva kompisrelationen stökade till det lite för själva arbetssituationen. /.../ Det är ju det som blir en balansgång hela tiden och när man inte har ett tydligt uppdrag från sin arbetsgivare så måste man själv hela tiden tillsammans med min kollega definiera uppdraget. Och vad är det? Och vem säger att jag har mer rätt att definiera uppdraget än du och om vi inte kommer överens, vems ord ska gälla när det är två anställda?

*Tyra, samordnare*

Vi är så pass nära så vi håller inte riktigt strikta gränser. Så. Mellan det som egentligen borde vara en rimlig vuxen diskussion, skulle det vara på en större arbetsplats, blir till en lite personligare skämt, [gnat], variant.

*Helena, ombudsman*

Kollegornas relation till varandra gör att det blir svårt att skilja på sak och person. På fackförbundet kan mindre konflikter som grundar sig i denna problematik i teorin lösas av att förhandlingschefen själv fattar beslut eller medlar mellan kollegorna, ifall de inte kan lösa situationen själva. I praktiken beror det dock helt på hur chefen är som person och hur hans relation till de anställda ser ut. Det är möjligt att chefen också har svårt att skilja på sak och person, eller tycker att de anställda bör diskutera oenigheter sinsemellan. Chefen på fackförbundet är del av förhandlargruppen, vilket innebär att hen också bidrar till gruppdynamiken och lätt hamnar i samma beteendemönster. Blir två anställda osams om en sakfråga gör relationens karaktär att det är lätt hänt att personliga känslor blir involverade. Då blir det omgivningens, det vill säga övriga anställda, ansvar att försöka skapa en god och professionell stämning igen. Förutom att det utgör ett emotionellt och relationellt krav blir det även en krock mellan det professionella och privata, som kan bli påfrestande för både arbetet och för den sociala arbetsmiljön då den påverkas stort av enstaka personer.

En bra relation till närmaste chefen också är viktig för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Att få personanpassad återkoppling, konstruktiv kritik samt möjlighet att bidra med egna åsikter är några positiva aspekter hos de närmaste cheferna intervjupersonerna lyfter.

Ja, men vi har ju att innan varje månadmöte så träffar ju ordföranden mig och pratar liksom om- Ja, har avstämmingssamtal. Den feedbacken jag fick sist, det var typ att 'vi går inte under om du är sjuk, ta det lugnt'. Jag bara 'jaha'. Men det var jätteskönt att höra.

*Sara, samordnare*

Min första chef var ju så tuff liksom. Hen kunde verkligen stå för saker. Och [bemötte en] också om man då tyckte att man ville diskutera, och det är jätteskönt.

*Nathalie, ombudsman*

/.../ man ville göra ett bra jobb för att göra hens totala arbetsbelastning mindre. För att hen just, hen slöt upp även för de andra.

*Sandra, ombudsman*

Citatet ovan belyser vikten av en chef som tar personalansvaret seriöst. Med “de andra” menar Sandra de övriga anställda på kansliet som inte är ombudsmän. Under den tidsperiod Sandra syftar till hade det varit problem på förbundet med konflikter och en kanslichef som av de anställda inte ansågs vara lämpad för tjänsten. Hon beskriver att de då fick en ny förhandlingschef som strukturerade upp OSA:n för samtliga anställda, inte bara de hen egentligen var ansvarig för. Förhandlingschefen blev en motivator för de anställda, och även en representation av en stabil och moralfrämjande struktur. Förutom att hygienfaktorerna blev uppfyllda då, om än temporärt, utgör det en stor relationell resurs genom att skapa en grund för att de anställda ska känna att de får det stöd och den grad av autonomi de önskar.

Däremot finns även en baksida av denna relation. Under ombudsmännens anställningstid fick de en ny förhandlingschef. Eftersom chefer har olika sätt att leda medförde detta en omstrukturering av den OSA som den tidigare förhandlingschefen skapat. Två av ombudsmännen anger att denna ombildning av strukturen, antingen av sociala och relationella skäl eller med anledning av organisatoriska förändringar, var orsaken till att de slutade. Återigen belyses hur känslig strukturen är för förändring i systemet samt hur personbunden den är. Risken med en alltför personbunden struktur är att det inte finns något att knyta an de transformativa relationerna till. Om en nyckelperson lämnar – i detta fall förhandlingschefen – försvinner även centrala byggstenar i strukturen. En aktör som har strategier och medel för att kompensera för detta bortfall kan välja att stanna och hjälpa till att bygga upp strukturen på nytt. Finns inte dessa strategier, eller om nyckelpersonen spelade en allt för viktig roll för aktören, känner den troligen att det inte finns något annat val än att lämna systemet.

Kvinnostödsorganisationen konfronteras med ett annat ledningsproblem som en konsekvens av att styrelserna är ideella. Emelie förklarar att relationen mellan de anställda och styrelsen skapar viss förvirring för alla inblandade.



/.../ jag kan tycka att det som gör det riktigt bökit är att vi har ju ansvar för alla [ideella], inklusive dom som sitter i styrelsen. Men styrelsen är ju också vår arbetsgivare. Så vi har ju en ganska dubbel roll, gentemot varandra.

*Emelie, samordnare*

Denna dubbelsidighet i kombination med att det inte finns en regelrätt chef är en stor brist i den organisatoriska arbetsmiljön. Samordnarnas uppdrag är att stötta alla ideella inom organisationen samtidigt som de ideella utgör den enhet som har det yttersta organisatoriska ansvaret. Det innebär ett enormt kognitivt krav att ständigt försöka hantera balansgången mellan att själv ansvara över sin arbetsgivare och vända sig till denna för stöd. Handlingsutrymmet i förhållande till arbetsgivaren begränsas därmed, vilket riskerar ha en hämmande effekt på de behov av självförverkligande som motiverar de anställda. I en mer traditionell organisationsstruktur hade en chef stöttat och hjälpt till i ens utveckling, men den möjligheten finns inte på samma sätt i KSON. Den egna utvecklingen är inte det enda som blir lidande av det begränsade handlingsutrymmet; även en del rent organisatoriska svårigheter belyses.

/.../ jag ser ju på budget, jag fattar ju att dom kommer inte kunna följa kollektivavtal vad gäller att höja [lönen] sen. /.../ Och då blir det såhär, ska jag dra dom till AD? Det kommer jag ju inte göra, jag älskar ju den här organisationen. Jag fattar ju att dom inte kan, jag ser ju att dom gör sitt bästa, samtidigt som såhär, varför har vi ett kollektivavtal då, om vi vet att vi inte kan följa det?

*Emelie, samordnare*

Lojaliteten mot organisationen gör denna situation invecklad. Ytterligare en dimension är att alla samordnare har arbetat ideellt inom organisationen och känner styrelseledamöterna personligen. Den redan komplexa situationen blir då även ett socialt arbetsmiljöproblem i och med att den personliga aspekten utgör nya emotionella, kognitiva och relationella krav. Påfrestningen föranleds av en svår avvägning mellan ens privata och professionella roll samt att försöka hantera avsaknaden av de organisatoriska spärrar som kanske egentligen borde finnas.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljöstrukturen inom dessa idéburna organisationer är, som Giddens påpekar, inneboende i aktörerna som verkar inom den. Den bygger främst på relationer och interaktioner. Däremot är den så pass personbunden att hela strukturen riskerar att brista när personal byts ut eller konflikter uppstår mellan agenter. Därigenom skapas inte dessa praktiker och resurser som håller genom tid och rum, utan nya sådana måste skapas för varje ny aktör som blir del av det sociala systemet. Strukturen blir därav känslig för förändring inom organisationen. Således måste aktörerna hela tiden aktivt arbeta med att skapa och upprätthålla en OSA som fungerar för alla inom systemet, eller välja att avlägsna sig.

#### 5.1.4 Personlig ideologi

Det sista temat består av fyra kategorier: motivatorer, engagemang, politisk ideologi och tidigare erfarenheter. Med tidigare erfarenheter avses upplevelser relevanta för yrkesvalet, exempelvis dåliga arbetsgivare, att vara trött på att inte känna något för arbetet samt att engagemanget utgör ett långvarigt intresseområde. Då de delvis överlappar varandra och fyller liknande funktioner behandlas alla aspekter av temat tillsammans här som en helhet. Som tidigare nämnts fyller det egna engagemanget en viktig funktion i idéburna organisationer (Unionen 2016; Jutterström et al. 2018; Bunnage 2014; Bassous 2015 m.fl.). I följande kapitel redogörs för vilken roll den personliga ideologin spelar för de intervjuade personerna. Engagemangets roll sätts sedan i relation till arbetsmiljön.

När de intervjuade svarade på frågan om vad som motiverade dem i arbetet var de gemensamma nämnarna viljan att göra skillnad, att hjälpa dem som behöver och att se ett behov av arbetet de utför.

Mycket utav det som motiverade mig i mitt arbete var givetvis att se till att i huvudsak stärka våra medlemmar. Det finns många som är svaga på arbetsmarknaden. Det är ett David-Goliat-förhållande per se.

*Sandra, ombudsman*

/.../ jag vill hjälpa dom som blir utsatta liksom. Det är det stora ställningstagandet som motiverar mig, så. Men dagligen så ringer du ju och kontaktar medlemmar hela tiden, och dom har ju en egen personlig historia. Som jag såklart vill hjälpa till med.

*Helena, ombudsman*

Så det är väl därför jag fortsätter engagera mig, för det behövs ju fortfarande. Tyvärr så behövs mitt jobb, kan man säga.

*Sara, samordnare*

Jag tror också att det är att man liksom, jag skulle ju aldrig ha jobbat där om det inte varit för ideologin där. Det tror jag inte, det var ju därför jag engagerade mig och därför jag sökte.

*Emelie, samordnare*

Den personliga ideologin utgör för de intervjuade en viktig drivkraft i arbetet, dock i varierande utsträckning. Medan en ombudsman uttryckte att det säkert finns dem som gör det hon gör och ser på det som ett vanligt arbete, beskrev flera samordnare arbetet som “ett engagemang mer än ett jobb” (Tyra) och “ett litet livsprojekt” (Emelie). Arbetet i de idéburna organisationerna beskrivs genomgående som ett sätt att göra något konkret av sitt engagemang, inte sällan sprunget ur tidigare erfarenheter. Exempel på sådana erfarenheter varierar, både mellan organisationerna och enskilda individer. Gemensamt är dock att de lett till upplevda behov av förändring och därmed utgör drivkrafter för de anställda. Dessa skilda erfarenheter exemplifieras nedan, där Helena berättar om tidigare arbetsgivare och Sara om hur hon hjälpte en vän att fly från en våldsamt miljö med stöd av en kvinnostödsorganisation.

Efter ett tag så insåg jag att jag kan inte ägna mina resurser, kraft, tid, energi, intellekt, whatever, åt att jobba för arbetsgivare som betar sig på det här sättet. Och ju mer jag var ute desto mer såg jag. Vilket gjorde att det tog ett tag att ställa om till att inse 'nä, men man kan ju jobba för fackförbunden' liksom.

*Helena, ombudsman*

För jag kände att jag ville ge tillbaka och när jag började den resan där och då, man kan ju inte ta tillbaka det man lärt sig eller?

*Sara, samordnare*

De bådas tidigare erfarenheter har alltså varit bidragande faktorer för vilka yrkesval de gjort. För samordnarna i KSON har engagemanget varit särskilt avgörande; samtliga anställningar inom denna grupp har föregåtts av ideellt engagemang i organisationerna som senare anställt dem. Bland de anställda i fackförbundet har det tidigare arbetet inom området snarare utgjorts av fackligt engagemang eller tidigare arbete som facklig rådgivare. De värderingar som delas av organisationen och de anställda visade sig även utgöra en betydande del av såväl det dagliga arbetet som diskussioner kollegor emellan. Samordnaren Emelie beskriver att det är något som skiljer arbetsplatsen från tidigare arbeten hon haft.

Här är det ju så att allt bygger på idéer. /.../ Och mycket av dom avvägningarna vi gör är ju också rent ideologiska. Att såhär, varför vi inte tycker att [organisationen] kan jobba på ett eller annat sätt, det är ju hela tiden baserat i vad är bäst för [målgruppen], vad är mest i linje med vår ideologi?

*Emelie, samordnare*

Alltså just den här känslan av att man kanske ändå kan påverka, bidra, göra nånting bättre för någon. Och nu är det jättehäftigt att man kan vara den som faktiskt kommer och gör nånting och står upp för en medlem, för det betyder så mycket.

*Nathalie, ombudsman*

Och man gör ju inte det här för att bli rik, man gör ju det här för att det ger så himla mycket.

*Sara, samordnare*

Den huvudsakliga drivkraften för de anställda utgörs av motivatorer relaterade till arbetets meningsfullhet. Eftersom arbetets själva syfte utgår från värderingsfrågor och inte ekonomiska incitament, är ideologin integrerad i organisationsstrukturen. I KSON synliggörs det bland annat i hur de, utifrån sitt uppdrag att erbjuda stöd till sin målgrupp, erbjuder handledning och stödsatser även för organisationens ideella. I fackförbundet, å andra sidan, kan vi se hur ombudsmannen Helenas uppdrag som fackligt förtroendevald på arbetsplatsen innebär att hon

behöver sätta den fackliga funktionen före sina egna åsikter när hon representerar medlemmarna.

Jag är ju, jag är ju vald för att föra fram den, deras åsikt liksom. /.../ Och är jag helt övertygad om att dom är helt på fel spår, då kan det ju hända att vi har en liten diskussion (skratt) Väldigt internt då med just den medlemmen. Men jag kommer troligen ändå att ge mig i slutändan, i såna här frågor liksom. Och försöka ändå få fram det dom vill liksom...

*Helena, ombudsman*

Jag kan tycka också att vi har ju jättemånga såhär riktlinjer och strategier för att ta hand om dom som är ideellt engagerade.

*Emelie, samordnare*

Samtliga samordnare tog upp bristen på liknande insatser för de anställda som ett problem. De menade att den här typen av idéburna organisationer inte är gjorda för att fungera som företag, och att organisationsstrukturen inte är uppbyggd för att agera arbetsgivare. Det har, som tidigare nämnts, lett till att de anställda själva har fått agera konstruktörer av organisationsstrukturen i större utsträckning, jämfört med tidigare arbetserfarenheter men även jämfört med anställda på Fackförbundet. Som resurs för att skapa sagda struktur har det egna engagemanget varit tydligast framträdande.

## 5.2 Diskussion

Sammanfattningsvis förekommer både likheter och skillnader mellan de två organisationerna. Gemensamt är en stor frihet för de anställda att utföra arbetet såsom de själva anser passande (jmf Unionen 2016; Jutterström et al. 2018). Anställda i båda organisationerna upplever denna frihet som ett bevis på tilltro från arbetsgivaren, dock uppger anställda i KSO:n i högre grad att bristen på struktur och tydliga krav som problematisk. Det ligger väl i linje med de organisatoriska mekanismer Bunnage (2014) menar är viktiga för bibehållet engagemang. I fackföreningen, å andra sidan, är arbetet och dess styrning tydligare strukturerad, dock starkt personbunden. De kollegiala relationerna uppges i båda organisationer vara viktiga; i de fall relationerna varit välfungerande har de utgjort en resurs för de anställda. Mer osynkroniserade eller ansträngda relationer har utgjort en påfrestning i den sociala arbetsmiljön. De emotionella

krav det inneburit som riskerar manifesteras i form av utmattning, stress och utbrändhet (jmf Fernandes & Pereira 2016) har i vissa fall istället lett till egen uppsägning. Gemensamt för samtliga intervjupersoner är att den personliga ideologin spelat en viktig roll, om än i varierande grad. Det Bassous (2015) skriver om meningsfullhet och ett arbete som stämmer överens med de egna värderingarna som förutsättning för utförandet av arbetet bekräftas av respondenterna i denna studie. Det egna engagemanget och den personliga ideologin framträder som så avgörande för själva utförandet av arbetet att det inom idéburna organisationer mer liknar en hygienfaktor snarare än att som motivator bidra till arbetstillfredsställelse.

### 5.2.1 Slutsatser

Av intervjuerna framgår tydligt att personlig ideologi är en stor faktor i arbetsmotivationen. Idéburna organisationer drivs av och verkar genom idéer, som namnet antyder, men för att dessa idéer ska kunna främja organisationen krävs anställda som är engagerade i organisationens ändamål. Samtliga intervjupersoner framhåller den personliga ideologins betydelse för att överhuvudtaget arbeta i det fält de gör, och hur det oavslåligen vägleder deras arbete. Med andra ord skapar den personliga ideologin ett engagemang hos de anställda som tar sig uttryck i en hög grad av lojalitet mot organisationen och en stor yrkesstolthet. Däremot är upplevelsen av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön avgörande för hur väl engagemanget kan kompensera för de brister strukturen har, och tycks variera från person till person. Genomgående i analysen är att alla arbetsmiljöfaktorer intervjupersonerna belyser är tudelat positiva och negativa samt starkt anknutna till andra personer på arbetsplatsen. Generellt visar resultatet att det personliga engagemanget för vissa individer väger tyngst, och i synnerhet i KSO:n har det utgjort den i särklass mest utmärkande anledningen till att de anställda stannar kvar i organisationen. I dessa fall arbetar aktörerna idogt med att producera en arbetsmiljöstruktur som är gynnsam för all personal samt rimmar med organisationens ändamål. För de intervjupersoner som sagt upp sig har anledningen varit att enstaka personer varit avgörande för arbetsmiljöstrukturen. När dessa relationer upplösts, oberoende av anledning, har inte det personliga engagemanget varit tillräckligt för att kompensera för den förlusten. Summan av arbetskraven, avsaknad av den huvudsakliga strukturbärande personen samt brist på resurser resulterar i att lojaliteten mot organisationen sviktar.

### 5.2.2 Begränsningar och vidare forskning

Att uppfylla konfidentialitetskravet genomgående i uppsatsen visade sig smått utmanande. Flera av informanterna beskrev exempelvis särskilda situationer, såsom vilka orsaker som lett till organisatoriska förändringar för dem specifikt eller på arbetsplatsen i stort. Citaten som separata enheter har anonymiserats efter bästa förmåga. Dock uppstod ytterligare utmaning i att de i kombination ändå riskerade utgöra tillräckligt tydliga pusselbitar för att en, i organisationen, insatt person skulle kunna utröna informantens identitet. Med anledning av detta är ett fåtal stycken i resultatet inte styrkta med citat. Emedan det utgör en viss begränsning för uppsatsen togs beslutet med hänsyn till deltagarnas integritet och för att uppfylla de etiska principer forskare har att förhålla sig till.

Genom undersökningens kvalitativa ansats uppenbarade sig flertalet intressanta aspekter av OSA:n i idéburna organisationer. Dock är dess omfattning relativt liten, och en studie med fler intervjuer skulle med stor sannolikhet synliggöra fler mönster och faktorer i både arbetsmiljö- och organisationsstrukturen. Med fördel genomförs fler kvalitativa studier framöver, både fallstudier som mer djupgående och nyanserat granskar enstaka organisationer och studier med många organisationer som kan kartlägga de idéburna organisationerna på ett mer övergripande plan. Vidare upptäcktes under uppsatsskrivandets gång liknande mönster i de båda organisationerna gällande när organisationens ideologiska inriktning var otydlig eller stod i strid med de personliga ideologiska målen. I arbeten som är så nära sammankopplade med de egna värderingarna vore det intressant att utforska vidare hur dylika värderingsmässiga meningsskiljaktigheter påverkar såväl individen som organisationen. Även i vilken utsträckning den ideologiskt grundade kärnverksamheten får stryka på foten, och vilka konsekvenser det får, när de anställda behöver lägga tid och energi på att skapa och upprätthålla fungerande organisationsstruktur kan studeras vidare.

## 6. Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod. En handbok*. (3) Stockholm: Liber.
- Arbetsmiljöverket (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22(3), ss. 309–328.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas* 26(1), ss. 355-381. DOI:10.1007/s11266-013-9420-3
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), ss. 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Bunnage, L. A. (2014). Social movement engagement over the long haul: Understanding activist retention. *Sociology Compass*, 8(4), ss. 433–445.
- Chen, C. W., & Gorski, P. C. (2015). Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications. *Journal of Human Rights Practice*, 7(3), ss. 366–390.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4) Lund: Studentlitteratur.
- Fernandes, C. & Pereira, A. (2016). Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review. *Revista de Saúde Pública* 50(24).  
<http://dx.doi.org/10.1590/s1518-8787.2016050006129>
- Forte. (2015) *En kunskapsöversikt. Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*. Stockholm: Forte. <https://forte.se/app/uploads/2015/04/psykisk-ohalsa-arbetsliv.pdf>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.



<https://www.fremia.se/globalassets/fremia/relaterad-information/rapporter-mm/anstalld-i-det-svenska-civilsamhallet.pdf> [2023-11-22]

Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (1993). *The motivation to Work*. New York: Wiley.

Hult, C. (2004). *The way we conform to paid labour: Commitment to employment and organization from a comparative perspective*. Doktorsavhandling, Umeå Universitet.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:143172/FULLTEXT01.pdf>

Jutterström, M., Hedin, D., Segnestam Larsson, O., Zetterström, S. (2018). *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar, delaktighet*. Stockholm: KFO, Arbetsgivaralliansen & Idea.

Layder, Derek (1998). *Sociological practice: linking theory and social research*. London: SAGE

Nationalencyklopedin (u.å.). Ideologi. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2023-11-14]

Suntarbetsliv (2018). *Vad är psykosocial arbetsmiljö?*

<https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/sam/vad-ar-psykosocial-arbetsmiljo/> [2023-11-14]

Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>

Unionen (2016). *Anställd i civilsamhället - ett kall eller vanligt kneg?*. Stockholm: Unionen.

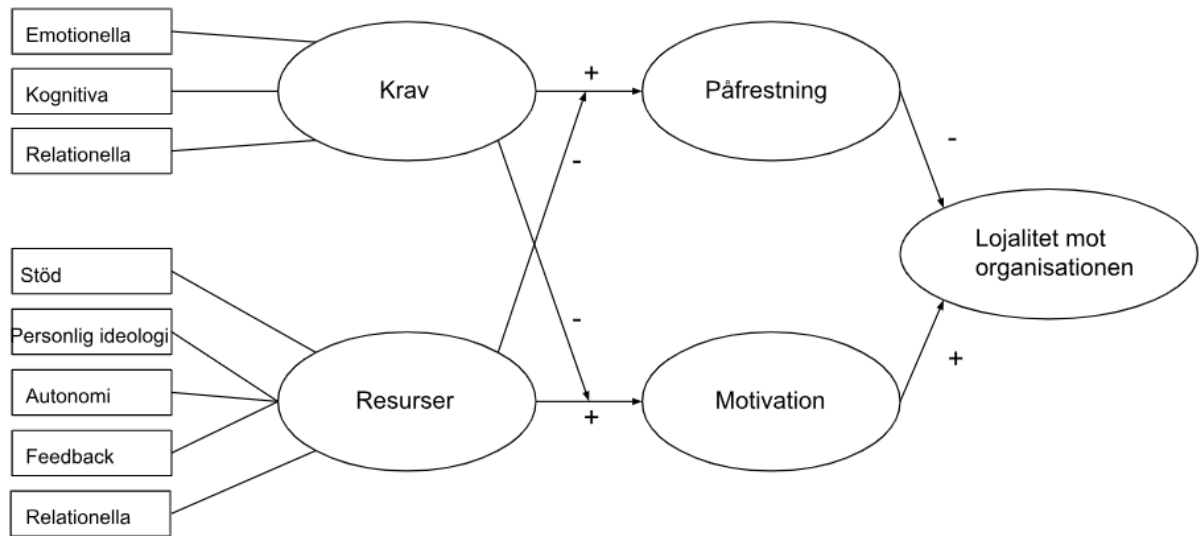
[https://www.unionen.se/sites/default/files/files/anstalld\\_civilsamhallet\\_2536.pdf](https://www.unionen.se/sites/default/files/files/anstalld_civilsamhallet_2536.pdf)

Utredningen om Idéburens aktörer i välfärden (2019). *Idéburen välfärd (SOU 2019:56)*. Stockholm: Finansdepartementet.

Werker, E. & Ahmed, F.Z. (2008). What Do Nongovernmental Organizations Do? *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), ss. 73–92. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.22.2.73>.

# 7. Bilagor

## 1. Applicerad modell



## 2. Intervjuguide

### Bakgrund

1. Vad jobbar du med?
2. Anställningsform (tills vidare, konsult, projektanställd osv)
3. Hur länge har du arbetat på [...]?
4. Hur kommer det sig att du jobbar med just [...]?
  - a. Eventuellt ideellt arbete som föregått, eller pågår samtidigt som, anställningen?
5. Är [intresseområde] något du är engagerad i även på fritiden?
  - a. Om ja, hur ser ditt engagemang ut?
6. Vad motiverar dig i ditt arbete?

### Utifrån arbetsbelastning

7. Hur ser en vanlig arbetsvecka ut för dig?
  - Antal arbetsuppgifter/mängd arbete du förväntas genomföra per dag, rutiner och ritualer, hur många timmars arbete (flexitid?), osv
  - (Om personen jobbar någonting utöver ordinarie arbetstid) hur förhåller du dig till det? Hur kompenserar eller kompenseras du för det?
8. Hur upplever du dina förutsättningar för att genomföra dina arbetsuppgifter?
  - T.ex tid, arbetsmetoder, kompetens, bemanning, tydliga mål, återkoppling, kontroll i arbetet, socialt stöd, möjlighet till återhämtning.
  - Om det finns tillfällen då du känner att du inte har de förutsättningar du behöver, hur hanterar du det?

### Utifrån organisatorisk och social arbetsmiljö

9. Hur ser relationen till dina kollegor ut?
  - a. Umgås utanför arbetstid eller inte? Varför/varför inte?
  - b. Hur skulle du beskriva den allmänna stämningen på arbetsplatsen?
  - c. På vilket sätt brukar ni kommunicera? Var (fysiskt/digitalt/möten/i fikarummet) och om vad?
  - d. Vad får dig att trivas (eller inte) på din arbetsplats?

- e. Vilken form av feedback brukar du få av chef och kollegor? Exemplifiera gärna!
10. Hur ser relationen till din närmaste chef ut?
- Hur ser stödet från chefen ut?
  - På vilket sätt brukar ni kommunicera? Var (fysiskt/digitalt/möten/i fikarummet) och om vad?
11. Hur utövas ledarskap och styrning i arbetet?
- I vilken utsträckning och på vilket sätt upplever du att du är delaktig i beslut som fattas?
  - Hur upplever du ditt handlingsutrymme/möjlighet att styra ditt eget arbete?
    - För begränsat? För fritt, saknar struktur och riktning?
  - Kan du förklara hur du upplever de krav som ställs på dig i arbetet?
    - I förhållande till
      - Kompetens
      - Tidsåtgång
      - Arbetsbeskrivning?
  - I vilken utsträckning ordnas olika typer av fortbildning specifikt för de anställda?
12. Hur och var struktureras arbetet?
- Möjlighet till WFH?
    - Hur hanteras det? Kontor hemma? Sätta upp tider och rutiner för sig själv?
  - Är arbetet mer samarbets- eller individinriktat? På vilket sätt?
  - Vilka system finns för dokumentation?

### Ideologi som en kompenserande mekanism

13. Utifrån de saker du nämnde som motiverar dig i ditt arbete, vilken roll skulle du säga att de spelar i förhållande till [nämnda arbetsmiljöfaktorer]?

### *3. Utskick till potentiella respondenter*

Hej,

Vi skriver en kandidatuppsats i sociologi på Södertörns högskola om arbetsmiljön för anställda inom ideella organisationer. Särskilt intresserade är vi av att veta mer om vilken roll det egna engagemanget i organisationens sakfrågor spelar för den anställde. Vi söker dig som är eller har varit anställd inom en ideell organisation och vill gärna intervjua dig.

Intervjun beräknas ta ca 60 minuter, då vi diskuterar olika aspekter av din arbetsmiljö, utifrån dina upplevelser och erfarenheter. Ditt deltagande är helt frivilligt och samtycke kan återtas när som helst under studiens gång, fram till dess att uppsatsen lämnas in 240103. Allt du delar med dig av i studien hålls konfidentiellt och anonymiseras för att säkerställa din integritet.

Intervjuerna kommer spelas in och transkriberas, men dessa raderas när uppsatsen är klar. Vill du läsa din egen transkription får du naturligtvis det. Du behöver inte förbereda dig på något speciellt sätt.

Kontakta oss gärna omgående om du är intresserad av att delta eller har några frågor om studien. Vi gör vårt bästa för att hitta ett passande datum för intervjun.

Tack för att du överväger vår inbjudan.

Nike Nilzén Tomsby

Tel: 0704269664

Email: 21nini@suni.se

Sofie Levén

Tel: 070-992 99 10

Email: 21sole@suni.se

Handledare: Ingrid Esser

Email: ingrid.esser@sh.se



#### 4. Kodschema

Fokuserade koder	Instanser	Kategorier	Teman
Ombudsman Tillsvidare- anställd Överlappande tjänster Projektanställning Tidsbegränsad anställning Otrygga anställningar Provanställning Utbildningsansvarig Samordnare	3 5 4 3 1 2 1 3 3	Yrkesroll	Arbetets karaktär
Opinionsbildning Utbildar förtroendevalda Förhandlar med enväldigetsgivarna Projektledare Sammanställa Redovisa Bokföring Åtterrapporering Kollegiala möten Kanslimöten Föreläser på lärosäten Studiecirklar Kommunikation	4 3 4 3 1 4 4 7 5 3 4 8 9	Uppdrag	
Spindeln i nätet Allt-i-allo Varierande arbetsuppgifter Flexitid Förtroendetid Hemarbete Frihet Bristfällig struktur	1 2 5 4 3 8 5 12	Flexibelt arbete	
Styrelse Kansli Platt organisation Stadgar Policys Riktlinjer och strategier Kollektivavtal Tidrapportering Systematiskt	3 2 5 3 1 1 3 2 2	Organisationens uppbyggnad	Organisations- struktur

arbetsmiljöarbete			
Ansvarsgrupper	3		
AW som teambuilding	4		
Trivselkvällar	2		
Medlemsmöten	6	Beslutsfattande	
Årsmöten	4		
Fullmäktige	2		
Styrande beslut	3		
Alla med mandat har rösträtt	2		
Direkt demokrati	4		
Representativ demokrati	2		
Vill ge tillbaka	1	Motivatorer	Personlig ideologi
Göra skillnad	5		
Man behövs	2		
Hjälpa folk i utsatta positioner	9		
Representera de svaga	6		
Alla kan inte göra sina röster hörda	3		
Medlemsnytta	2		
Ideellt engagerad	9	Engagemang	
Framtidshopp	2		
Allt bygger på idéer	1		
Inte för att bli rik	2		
Förtroendevald på egen arbetsplats	1		
Ett engagemang mer än ett jobb	2		
Hjärtefråga	1		
Stark övertygelse underlättar	15		
Feministiskt sammanhang	2	Politisk ideologi	
Rörelse byggd på ideologi	4		
Politiskt ställningstagande	3		
Argumenterar utifrån egen övertygelse	5		
Jobba för att kvinnor ska få det bättre i samhället	1		
Dåliga arbetsgivare	7	Tidigare erfarenheter	
HR-erfarenhet	2		
Dålig arbetsmiljö	8		
Trött på att inte känna något för jobbet	2		
Vill inte vara på de starkas	6		



sida			
Långvarigt intresseområde	4		
Ingen tidigare erfarenhet	2		
Universitetsutbildning	3		
Mycket kommunikation	8	Positiva faktorer i social arbetsmiljö	OSA
Nära relation med kollegor	19		
Teambuilding	5		
Anpassad återkoppling	7		
Kollegor hjälps åt	14		
Samhörighet	4		
Vänskaper	4		
Öppen dialog	4		
Stötta, peppa och stärka varandra	2		
Inkluderande	1		
Samarbete	9		
Roligt	5		
Dålig på att dra gränser	9	Riskfaktorer i social arbetsmiljö	
Liten arbetsplats - mer personligt	8		
Turbulent stämning	2		
Känslostyrt	3		
Dålig stämning	6		
Energikrävande	3		
Internt tjafs	7		
Cirkelargument	2		
Skilja på sak och person	4		
Självförvällade höga krav	2		
Ensam	4		
Splittring	3		
Tystnadskultur	3		
Konflikter	13		
Skitsnack	1		
Förutsättningar att klara av arbetsuppgifterna	5	Positiva faktorer i organisatorisk arbetsmiljö	
Gränsdragningar chefs ansvar	2		
Kompletterar varandra	5		
Kompetenta kollegor	6		
Påverka egna arbetet	8		
Delaktig i beslut	8		
Bra hantering av krav	3		
Kul och viktigt arbete	7		
Lära sig nya saker	4		
Bra möten	3		
Fortbildning	3		
Medarbetarsamtal	2		

Anställd kompenserar för brister	2	Riskfaktorer i organisatorisk arbetsmiljö
Odokumenterade arbetsuppgifter	1	
Obefintlig rollbeskrivning	4	
Oplanerat merarbete	5	
Oförutsägbara händelser	3	
Skillnad teori och praktik	3	
Otydliga krav och förväntningar	5	
Krävande arbete	8	
Ingen tydlig arbetstid	8	
Trasslande teknik	4	
Neddragningar	2	
Oprofessionella arbetsgivare	7	
Inkompetens hos beslutsfattare/chefer	6	
Inkompetens hos arbetsgivare	10	
Inkonsekvent ledarskap	4	
Jobbet tar aldrig slut	2	
Arbetsuppgifter utanför rollbeskrivningen	5	
Ingen långsiktig finansiering	7	
Administrativt krångel	7	
Oklart ansvar	8	
Sårbart	2	
Personbundet	6	
Bristande arbetsmiljöarbete	5	
Överlämning		
schmöverlämning	1	
Lägre pension		
Avtalsbrott	2	
Inte lätt att synka	4	
	1	