



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Att kommunicera organisationens budskap genom icke anställd arbetskraft**

*En kvalitativ undersökning kring kvalitetssäkrad styrning av en  
lös organisation och medarbetare som inte delar arbetsplats*

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Namn: Bosiljka Bozic

Handledare: Ulrika Lundberg

Månad, år: augusti 2010



## Abstract

### **Titel: Att kommunicera en organisations budskap genom ickeanställd arbetskraft**

*- En kvalitativ undersökning kring kvalitetssäkrad styrning av en lös organisation och medarbetare som inte delar arbetsplats*

**Författare:** Bosiljka Bozic

**Handledare:** Ulrika Lundberg

**Examinator:** Marita Flisbäck

**Typ av arbete:** Examensarbete, kandidat: 15hp

**Tidpunkt: År: 2010**

**Antal tecken inklusive blanksteg:** 133 384

**Syftet** med studien är att undersöka vilka förutsättningar och arbetsmetoder Tolkcentralen Göteborg (TC) har för att nå kunden med sitt budskap via sina uppdragstagare.

**Frågeställningar:** Vilka verktyg använder TC sig av för att nå och klargöra sina verksamhetsmål för uppdragstagare? Vilka är TC:s förväntningar på tolkarnas engagemang i måluppfyllelsen? På vilket sätt är tolkarna engagerade i TC:s måluppfyllelse och vad motiverar dem att utföra uppdraget med högsta kvalitet? Hur stor samstämmighet råder mellan budskapet som TC vill kommunicera och tolkarnas uppfattning om vad TC vill att de ska kommunicera utåt?

**Metod och material:** Uppsatsen bygger på materialläsning, observationer och kvalitativa samtalsintervjuer med 11 respondenter av vilka tre är från organisationen och åtta uppdragstagare

**Teorier** i organisatoriskt engagemang och psykologiska kontrakt ligger till grund för studiens genomförande och ett hermeneutiskt tolkningssätt med strävan att uppnå en perspektivisk subjektivitet ligger till grund för den kvalitativa analysen.

**Huvudresultat:** Resultatet påvisar att uppdragstagarna i första hand är engagerade i sitt yrke. Därmed är en av viktiga förutsättningar för organisationens måluppfyllelse fullgjord, eftersom organisationens värderingar sammanfaller med riktlinjerna för yrkesutövning. Samtliga intervjuade upplever sitt arbete i grund och botten menings- och värdefullt. Hos de allra flesta avtar emellertid engagemanget för organisationen då de erfar att uppdragsgivaren inte håller sin del av ”kontraktet” och att de inte ges möjlighet att påverka. För att nå till en optimal samverkan mellan uppdragsgivare och uppdragstagare fordras kontinuerligt utbyte av information dem emellan. Resultatet påvisar också komplexiteten i styrning av en organisation som samhället ställer höga krav på. Lägg därtill en oviss arbetsmarknad och en icke reglerad relation mellan organisation och arbetskraft. Detta gör att undersökningen blir komplex.

**Nyckelord:** uppdragstagare, organisatoriskt engagemang, psykologiska kontrakt, värderingar.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INLEDNING</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 6         |
| 1.2 Syfte .....   | 8         |
| 1.3 Frågeställning .....  | 8         |
| 1.4 Tidigare forskning .....  | 9         |
| 1.4.1 Flexibla arbetsformer och förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare ...                                      | 9         |
| 1.4.2 Organisatoriskt engagemang (OC) och identifiering med organisationen .....  | 10        |
| <b>2. TEORI</b> .....   | <b>12</b> |
| 2.1 Psykologiska kontrakt .....   | 13        |
| 2.2 Organisatoriskt engagemang .....  | 14        |
| 2.2.1 Mayer och Allens Trekomponentsmodell .....  | 15        |
| 2.2.2 Föregångare till organisatoriskt engagemang (OC) .....  | 17        |
| 2.3 Psykologiska band mellan individen och organisation .....   | 18        |
| <b>3. METOD</b> .....   | <b>19</b> |
| 3.1 Hermeneutik .....   | 19        |
| 3.2 Val av förhållningssätt .....   | 20        |
| 3.3 Kvalitativ metod .....  | 21        |
| 3.4 Det inledande arbetet och urval .....   | 21        |
| 3.5 Respondenter .....  | 22        |
| 3.6 Undersökningsområde och den praktiska datainsamlingen .....   | 23        |
| 3.6.1 Metodikombination .....   | 23        |
| 3.6.1.1 Dokumentationsläsning .....   | 23        |
| 3.6.1.2 Observation .....   | 23        |
| 3.6.1.3 Intervju .....  | 24        |
| 3.7 Kritisk diskussion .....  | 25        |
| 3.8 Studiens giltighet .....  | 27        |
| 3.9 Etiskt avvägande .....  | 28        |
| <b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....   | <b>29</b> |
| 4.1 Analystillvägagångssätt .....   | 29        |
| 4.2 Vilka verktyg använder TC sig av för att nå verksamhetsmål och klargöra<br>sina värderingar för uppdragstagare? ..... | 30        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.1 Underlag för formulering av de övergripande verksamhetsmålen .....  | 30        |
| 4.2.2 Prioriteringslista .....  | 30        |
| 4.2.3 "Tolkcentralen informerar" .....  | 31        |
| 4.2.4 Handlingsplan – Kompetensförsörjning .....  | 31        |
| 4.2.5 Kompetensprofil som följs vid rekrytering .....   | 32        |
| 4.2.6 Gemenskapsskapande .....  | 32        |
| 4.2.7 Skrivna instruktioner till kund och tolk .....  | 32        |
| 4.2.8 Handlingsplan – avvikelshantering .....   | 33        |
| 4.2.9 Kvalitetssäkringspärm .....   | 34        |
| <br>  |           |
| 4.3 Vilka är TC:s förväntningar på tolkarnas engagemang i måluppfyllelsen?..  | 35        |
| <br>  |           |
| 4.4 Hur engagerade är tolkarna i TC måluppfyllelse och vad som motiverar dem<br>att utföra uppdraget med högsta kvalitet? .....                             | 36        |
| 4.4.1 Tolkarnas engagemang för organisationen .....   | 36        |
| 4.4.1.1 Det som motiverar tolkarna till att göra ett bra jobb .....   | 38        |
| 4.4.1.2 Det som upplevs som hinder för engagemang .....   | 40        |
| 4.4.2 I vilken mån blir tolken identifierad och identifierar sig själv med TC och<br>vilken betydelse för denne har det vilken bild kunden har av TC? ..... | 42        |
| 4.4.2.1 Synlighet av tillhörighet till TC .....   | 42        |
| 4.4.2.2 Vikten av kundens uppfattning av TC positiv/negativ bild .....  | 42        |
| <br>  |           |
| 4.5 Hur stor samstämmighet råder mellan budskapet som TC vill kommunicera<br>och tolkarnas uppfattning om vad TC vill att de ska kommunicera utåt?.....     | 44        |
| 4.5.1 Tolkarnas kunskap om TC:s värderingar, hur tolkarna följer dem och hur<br>dessa påverkar deras jobb .....   | 44        |
| 4.5.2 Tolkarnas syn på hur väl TC lever upp till sina värderingar .....   | 45        |
| <br>  |           |
| 4.6 Observationer .....   | 49        |
| <br>  |           |
| 4.7 Sammanfattning av resultatet .....  | 50        |
| <br>  |           |
| <b>5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....</b>   | <b>51</b> |
| <br>  |           |
| <b>6. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTÄCKNING .....</b>   | <b>57</b> |
| <br>  |           |
| <b>7. BILAGSSIDAN .....</b>   | <b>60</b> |

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

*Inledningsvis kommer jag att presentera problembakgrunden som jag har valt att studera, kort presentation av organisationen och dess verksamhet samt beskrivning av den unika arbetsformen: uppdragstagare. Detta följs av studiens syfte och frågeställningar.*

Olika organisationer driver olika verksamheter och man väljer olika sätt att organisera sig. Detta utesluter aldrig ett behov av kommunikation med medarbetarna eller en verksamhetsstyrning. När kopplingen mellan organisation och medarbetare är lös, när organisationen fungerar samordnande och inte heller kan garantera arbetstid eller anställning och när arbetstillfällen och arbetsplats istället är helt beroende av kundens dagliga behov blir det en stor utmaning att nå alla tjänsteutövare och lyckas få dem att sträva åt samma mål. Ovan beskrivna förhållanden är ett faktum på Tolkcentralen Göteborg (TC).

Tolkarbete och Tolkcentralen har alltid väckt funderingar hos mig. Organisationens specifika roll och arbetssätt är komplexa vad gäller samordningen av tusentals uppdrag per vecka till uppdragstagare, som inte har några formella eller fysiska kopplingar till organisationens kärna, vilka representerar alla kulturer och alla arbetsföra åldrar som finns i den mångkulturella staden. Dessutom har de ofta en spretig bakgrund och varierande tolkerfarenhet. TC:s ledning tyckte att frågan hur denna komplexa grupp styrs för att nå ut till klient och tolkanvändare med högsta kvalitet och hur det kan göras bättre var intressant att resonera kring då jag skickade min förfrågan om att skriva en uppsats kring detta tema.

Göteborgs stad har bedrivit tolkförmedling i Invandrarförvaltningens regi sedan början av 70-talet. När denna lades ner i slutet av 90-talet blev Tolkcentralen en egen verksamhet som ingår i Stadsdelsförvaltningen Frölunda. Under samma tid har flera privata tolkförmedlingar tillkommit i regionen. Tolkcentralen är en kommunal certifierad<sup>1</sup> tolkförmedling och har fortfarande ca 80 % av tolkmarknaden i Göteborgsområdet. Organisationen är platt med en chef som styr verksamheten och flera enheter: administration, tolkförmedlarnas team och översättningsenhet, med ca 25 anställda.<sup>2</sup> Samtliga tolktjänster utförs av auktoriserade och/eller godkända registrerade tolkar. Enligt Tolkcentralens uppgifter växer verksamheten år efter år. Produktionsvolymen för 2009 beräknas till 114 000 uppdrag, vilket motsvarar 140 886 timmar. Uppdragen utförs på 100 olika språk<sup>3</sup> av de ca 500 hos Tolkcentralen registrerade tolkarna. ”Tolkcentralens affärsidé är att

---

<sup>1</sup> Rådet för FR2000; Giltighetsområde: Att förmedla tolk- och översättningstjänster av högsta kvalitet med snabb och god service till konkurrensmässiga priser i Göteborgsregionen

<sup>2</sup> Se bilaga 1 s. 61 Tolkcentralens Organisationsschema, min ritning,

<sup>3</sup> Se bilaga 2 s. 62

förmedla tolk- och översättartjänster av högsta kvalitet med snabb och god service till konkurrensmässiga priser i Göteborgsregionen.”<sup>4</sup>

Tolkhjälp erbjuds och är kostnadsfri för människor med ett annat modersmål än svenska i möten med det svenska samhället, exempelvis sjukvården, rättsväsendet, kommunen, migrationsmyndigheter och skolor. Tolkning är en nödvändig och i många situationer livsviktig hjälp som regleras i Förvaltningslagen, 1986, § 8: ”När en myndighet har att göra med någon som inte behärskar svenska eller som är allvarligt hörsel- eller talskadad, bör myndigheten vid behov anlita tolk.” Paragrafen är inte tvingande utan mer en rekommendation till myndigheterna. Varje myndighet bedömer behovet av tolk för att kunna genomföra kommunikationen med bästa kvalitet. Bestämmelserna om tolkhjälp avser både muntliga och skriftliga kontakter. Även andra lagar reglerar användning av tolk, som t ex Utlänningslagen 2004:301, 10 §, när det gäller förvaltningsärenden. Behovet av tolkhjälp upphör inte alltid efter den beräknade introduktionstiden (de första två åren i Sverige). Inom den behövande gruppen finns även de som har bott i Sverige under många år. Ofta är det människor som av olika anledningar inte har tillgodogjort sig eller på grund av sjukdom tappat bort svenska språket. Ur ett individperspektiv är det en demokratisk rättighet att förstå och bli förstörd i kontakterna med samhället. Ur ett samhällsperspektiv är det viktigt med effektiv kommunikation, vilket ibland kan uppnås endast genom tolkning. Kvalitetssäkring i vården, i rättssalen, i sociala och andra ärenden kan uppnås genom bra tolkning och är ekonomiskt fördelaktigt. Bra samhällsservice ska inte förvanskas av språksvårigheter.

Några av de viktigaste faktorerna som styr tolktjänsternas omfattning är händelser i omvärlden som påverkar migrationen, antal nyinflyttade personer till Sverige, politiska beslut om tolkmarknaden och även kundernas kunskap om vilka möjligheter till användning av tolktjänster som finns. En ytterligare faktor är konkurrensutsatthet från privata tolkförmedlingar, TC har alltså inte något monopol på tolkmarknaden. Utöver tolkverksamheten utförs även översättningar på en översättningsavdelning, en verksamhet som dock ligger utanför ramen för denna studie. Tolkarna anlitas vid behov och är alltså uppdragstagare<sup>5</sup> utan någon anställning. Tolkcentralens tolkar är inte egna företagare heller och det är TC som betalar sociala avgifter och drar av skatt i samband med arvodesutbetalning. Den relationen ger Tolkcentralen en speciell och mycket lös organisationsform och frågan här är om man alls ska prata om någon organisationstillhörighet när

---

<sup>4</sup> Tolkcentralens Kvalitetssäkringspärm punkt 10.3

<sup>5</sup> ”Person som utför arbete för någon annans räkning utan att i förhållande till denne räknas som arbetstagare. En uppdragstagare är inte skyldig att personligen utföra ett arbete. Uppgiften kan utföras på valfri tid och han kan även åta sig uppdrag för andra. Lön utgår inte utan ersättningen erläggs i form av överenskommet arvode.” hämtat från: <http://www.laurelli.com/ordbok/ord/uppdragstagare.asp>

det gäller relationen mellan tolkarna och Tolkcentralen. För att beskriva denna sorts verksamhetsaktiviteter använder jag begreppet ”handlingsnät”<sup>6</sup> här. Utöver att det inte finns någon gemensam arbetsplats är avsaknaden av skrivna avtal mellan organisationen och tjänsteutövarna en faktor som skiljer TC från de flesta andra organisationer. Detta ställer höga krav på ansvarstagande, både hos organisationen och den enskilde.

Dagens nya arbetsliv gör att TC:s organisation inte behöver ses som drastiskt avvikande från omvärlden. Enligt Alvin m fl (2008) har det traditionella arbetets strikta regelverk luckrats upp redan på 70- och 80-talet i Sverige. Nya regler och normer i arbetslivet har utvecklats och förutsätter att individerna själva kontinuerligt anpassar sitt arbete till de förutsättningar och krav som ställs. Samtidigt har anställningsrelationen blivit mer begränsad och i vissa fall har den, genom t ex bemanningsföretagen, frångåtts helt. Det är ur ett personalperspektiv med fokus på ledningsstrategier intressant att undersöka vilka faktorer som kan fungera som incitament för att personal och organisation ska arbeta mot samma mål när detta är fallet.

## 1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka förutsättningar och arbetsmetoder Tolkcentralen Göteborg (TC) har för att nå kunden med sitt budskap via sina uppdragstagare.

Organisationen vill förmedla sin företagsidé som innebär att alltid skicka rätt tolk till rätt plats i rätt tid för att uppnå bästa möjliga kvalitet med tolktjänsterna. Utgångspunkten för resonemanget är uppdragstagarnas uppfattningar av denna idé och deras egna engagemang i måluppfyllelsen. Ett mer specifikt syfte är att åskådliggöra svårigheter med att styra hur budskap överförs i en verksamhet där formella arbetskontrakt inte finns utan är ersatta av förtroendebindningar mellan parterna, så kallade psykologiska kontrakt.

## 1.3 Frågeställning

- Vilka styrverktyg använder TC sig av för att nå verksamhetsmål och klargöra sina värderingar för uppdragstagarna/tolkarna?
- Vilka är TC:s förväntningar på tolkarnas engagemang i måluppfyllelsen?
- Hur engagerade är tolkarna i TC:s måluppfyllelse och vad motiverar dem att utföra uppdraget med högsta kvalitet?
- Hur stor samstämmighet råder mellan budskapet som TC vill kommunicera och tolkarnas uppfattning om vad TC vill att de ska kommunicera utåt?

---

<sup>6</sup> I ett handlingsnät ingår i detta fall formella organisationer och fria professionalister samt enskilda som är beroende av verksamheten. Vitsen är alltså inte "att hålla ihop organisationen och frikopplade uppdragstagare" utan hitta ett sätt att utföra väl det som skall göras. Czarniawska 2005:28



## 1.4 Tidigare forskning

*I detta avsnitt presenteras ett utdrag av den forskning som är gjord kring nya arbetsformer i första hand arbeten som utförs utanför organisationens lokaler. Avsnittet kommer framförallt att behandla den forskning som belyser de aspekter som de avreglerade arbetsformerna har för arbetstagarna samt vad som bidrar till att arbetstagare utan fast anställning engagerar sig i hur de utför sina jobb.*

*Samtliga forskningskällor som jag har bearbetat behandlar identifikation med och engagemang för organisationen hos arbetstagare med något slags kontrakt, vilket inte mina studieobjekt har. Alltså riktar jag min uppmärksamhet till någorlunda jämförbara begrepp och arbetssituationer. Till exempel forskning kring konsultföretag, där arbetstagarna arbetar utanför organisationens kärna, utanför organisationens lokaler och har kontakt med kunderna i större omfattning än organisationens kärna, kan likställas med tolkarnas arbetssituation. Arbetstagarna i de flesta av dessa exempel är tillfälligt anställda, eftersom dessa anställs för att utföra ett specifikt uppdrag för en period eller upprepade tillfällen. Dessa exempel anser jag ändå vara jämförbara med tolkarnas arbetssituation och arbetsform trots att de flesta av tolkarna ser sitt jobb som permanent sysselsättning.*

### 1.4.1 Flexibla arbetsformer och förtroendet mellan arbetsgivare och arbetstagare

Peterson (2007) beskriver organisatorisk avreglering som arbetsgivarens minskning av den tidsmässiga, uppgiftsmässiga och rumsliga regleringen av arbetstagarnas verksamhet i syfte att skapa en flexibel organisation med kapacitet att anpassa sig och agera på förändringar i omgivningen. Petersons resonemang bygger teoretiskt sett på en tudelning av arbetskraften i en funktionell flexibel kärna och en numeriskt större flexibel periferi och forskningen utgår från arbetstagarens perspektiv. Hon bedrev forskningen för att bland annat se om teorierna att flexibilitetens positiva effekter förknippas med anställda i organisationens kärna och negativa associeras med periferin stämmer. Hennes slutsats är att dessa teorier kan ifrågasättas. Resultatet belyser två aspekter av flexibilitet i avreglerade organisationer vilka båda har samband med förtroenderelationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Hon undersöker problematiken med hjälp av begreppet Psykologiska kontrakt, i vilka arbetstagarnas förtroende för arbetsgivarna är det centrala. Arbetsgivarens förtroende för arbetstagarna resulterar i positiva upplevelser hos dessa. Tvärtom kan det leda till problem både ur ett arbetsmiljöperspektiv och ur ett företagsekonomiskt såväl som ett produktivitets- och effektivitetsperspektiv. Om arbetstagarens förtroende för arbetsgivarens goda avsikter brister kan det psykologiska kontraktet brytas och ett svekfullt beteende uppstå hos arbetstagaren.

Johnson & Ashforth (2008) har studerat hur effekten av tillfällig sysselsättning påverkar det kundorienterade beteendet hos personal vilkas arbete är utlagt utanför organisationens lokaler och hur identifieringsprocesser kan bidra till att lösa "paradoxen av utläggning". Sina forskningshypoteser grundar de på tidigare forskning och teorier kring arbete som utförs av

korttidsanställda och externt baserade medarbetare. Dessa arbetstagare anses kunna falla utanför de social-psykologiska gränserna; gränserna för moraliska värderingar, regler och överväganden om rättvisa, och därmed kan de känna sig stigmatiserade och uteslutna från organisationen. Enligt Johnson och Ashforth (2008) har vissa forskare en teori om att anställda som arbetar utanför organisationen inte har något starkt engagemang för organisationen. Därmed försvagar arbetsformen sannolikt de anställdas organisatoriska identifikation och vilja att identifiera sig med organisationens kunder. Men de har i sin undersökning kommit fram till att identifieringsprocesser sker och kan bidra till att lösa problemet med förskjutning av sysselsättningar utanför gränserna för organisationen. Organisatorisk identifikation uppstår ”när medlemmarna antar centrala, distinkta och eventuellt bestående egenskaper hos organisationen för att definiera egenskaper hos sig själva”, Johnson, Ashforth (2008:290). De hänvisar till Haslam (2004) och van Knippenberg & Ellemers (2003) för vilka organisationsidentifikation innebär en anpassning av intresse till dem i organisationen som underlättar motivation, prestation och ett beteende som kännetecknar organisationsmedlemskap.

Med fokus på skillnader mot en traditionell organisation författar Nordengren och Olsen (2006): ”Att leda på distans”. Boken behandlar dagens flexibla arbetssetts nya krav på såväl ledaren som medarbetare. Ledtråden i boken är frågan hur man lyckas leda och motivera personer som man inte träffar i tid och rum.

#### **1.4.2 Organisatoriskt engagemang och identifiering med organisationen**

Engagemang för och identifiering med organisationen studeras oftast parallellt i vetenskapliga studier och där framkommer att båda återspeglar psykologisk koppling mellan individen och organisationen. Van Knippenberg & Sleebos (2006) ger en lång uppräknig av andra forskares definitioner av begreppen för att slutligen komma fram till de huvudsakliga skillnaderna mellan dessa. Enligt den sociala identitetsstrategin för organisatoriskt beteende är gruppmedlemskap i större eller mindre grad självdefinitionsdefinitioner. I vilken utsträckning individer själva definierar sig i termer av medlem i organisationen, återspeglas i begreppet organisatorisk identifikation, den upplevda enigheten med organisationen. Identifieringen är en kognitivt konstruerad återspeglig av i vilken utsträckning organisationen är införlivad med självbilden. Denna identifikation handlar om hur man uppfattar sig själv i förhållande till organisationen medan engagemanget ses som en attityd gentemot organisationen och den förknippas ofta med hur glad i eller nöjd man är med organisationen. Resultatet av studien visar att identifiering och engagemang är starkt relaterade till varandra. Forskarna använde en analytisk strategi för att fokusera på just de delar av relationer för identifiering och engagemang som var unika för identifiering eller

engagemang snarare än de som var gemensamma för båda begreppen. De betonar att självdefinition kontra socialt utbyte belyser den mest grundläggande skillnaden mellan organisatoriskt engagemang och organisatorisk identifiering. Engagemanget avser en relation där individen och organisationen är psykologiskt separata enheter men beroende av uppfattningar om kvaliteten på utbytesförhållandet mellan individ och organisation. Enligt författarna är det centrala i det sociala utbytesperspektivet att förhållandet mellan arbetstagarna och deras arbetsgivare bygger på insatser från båda parter och lojalitet vid olika förmåner bland annat stöd och erkännande. Uppfattningar om i vilken utsträckning organisationen lever upp till sin del av utbytet i förhållandet (värdesätter arbetstagarnas bidrag och bryr sig om deras välbefinnande) återspeglas i begreppet uppfattat organisationsstöd, POS.<sup>7</sup>

Dick, Becker & Mayer (2006) uppmanade andra att forska kring engagemang för och identifikation med sin organisation, vilken fortfarande spelar en central roll i arbetstagarnas liv. De fick respons genom ett 30-tal vetenskapliga artiklar från forskare från USA, Kanada, Storbritannien, Nederländerna, Frankrike och Schweiz, vilka i sina empiriska studier samlat material från ännu fler länder runt om i världen. I de inkommande artiklarna har fokus lagts på frågorna: Konkurrerar dessa begrepp eller kompletterar de varandra och är de verkligen annorlunda? Om ja, hur skiljer de sig åt och hur är de unika när det gäller utveckling och konsekvenser? Vilka konsekvenser av stora förändringar i arbetslivet påverkar vårt sätt att studera och konceptualisera engagemang och identifikation?

Mayers forskning kring temat har pågått i ca 30 år, och det faktum att han fortfarande medverkar och uppmuntrar andra till ytterligare studier är ett bevis på temats oändliga komplexitet och även dess vikt för arbetstagare och organisationer oavsett vilka förändringar som sker i dagens föränderliga arbetsliv. Trots den stora uppmärksamhet som identifiering och engagemang har fått är forskarvärlden fortfarande oenig om hur dessa är relaterade till varandra. Resultaten tyder på att en stark organisatorisk identifikation och organisatoriskt engagemang påverkar de anställdas vilja att bidra till omsättningen på ett unikt sätt, beroende på deras nivå i den organisatoriska hierarkin. I samtliga artiklar dras slutsatsen att den viktigaste skillnaden mellan identifikation och engagemang är att identifiering återspeglar psykologisk enhet, engagemanget återspeglar en relation mellan olika psykologiska enheter.

---

<sup>7</sup> *engelska*: Perceived Organizational Support; van Knippenberg och Sleebos (2006)

## **2. TEORI**

*De flesta forskarnas verk inleds med antaganden kring tider av förändringar och har också att göra med förändring av villkor och spelregler i sociala relationer, även kallat det nya arbetslivet. Därför inleder jag på liknande sätt min teoridel, trots att jag inte skriver om förändringar i organisationen. Jag anser detta lämpligt eftersom arbetsrelationen mellan organisationen och uppdragstagarna i mitt fall motsvarar det som kallas för det nya arbetslivet, bl.a. på grund av avsaknad av arbete inom organisationens lokaler.*

Ett bidrag till en större förståelse för de nya arbetsformerna och det nya arbetslivet har Alvin m fl (2008) gjort genom utgivningen av boken ”Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet”. I boken beskrivs nya arbetsformer som i allt högre grad förskjuter delar av verksamheten utanför den traditionella organisationen, t.ex. i form av uthyrning av anställda, som sällan delar arbetsplats med organisationskärnans personal. Forskarna hävdar att förändringen inte innebär slutet för gamla arbetsnormer och regler utan att dessa utökas genom tillkomst av nya regler och nya arbetsliv. De varnar för risker med jämförelser mellan det gamla och det nya arbetslivet, eftersom dessa kan göra att skillnader överdrivs och att det nya och det gamla görs till motsatser eller tolkas som att det gamla ersätts av det nya. De sociala förändringar som sker äger rum på olika nivåer och visar olika benägenhet till förändring. Den största trögheten finns i institutionella normer och regler, vilket författarna har fokuserat på. Deras fokus ligger på de informella regler och former som vi omedvetet använder i arbetslivet och som möter individen i form av krav och förväntningar från omgivningen och sig själv. Sådana krav och förväntningar kan uttryckas genom olika styrtekniker och instrument som används i arbetslivet eller i inbyggda kunskaper om arbetslivet. Enligt Alvin m.fl. har arbetsmarknadens villkor ändrats sedan 1970-talet och för att kunna möta dessa skapas en mer ”flexibel” organisation. Trots ovan beskrivna förändringar beror nog intresset för organisationer och studier av dessa fortfarande på att man vill nå verksamhetseffektivitet och lönsamhet. Flexibla organisationer och arbetsformer medför nya relationer och styrformer mellan organisationen och medarbetarna. När anställningsformer ändras och arbetskontrakt slopas gäller det att fånga och motivera till positiva attityder för att organisationen ska nå framgångar.

### **2.1 Psykologiska kontrakt**

I förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare är ömsesidiga förpliktelser en central fråga. Dessa ömsesidiga skyldigheter beskrivs i regel i ett formellt skriftligt anställningsavtal, men detta täcker inte alltid alla aspekter av ett anställningsförhållande. Det sägs tom att det mesta förblir dolt, implicit, och sällan diskuteras.

Anderson och Schalk (1998) skriver bl.a. att det var Argyris som påbörjade forskning på 60-talet kring de outtalade och oskrivna delarna av förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Argyris var den första som använde sig av konceptet psykologiska kontrakt. Han menade att psykologiska kontrakt återger den sociala process där arbetsgivare och arbetstagare skapar ömsesidiga förväntningar. Anderson och Schalk hänvisar vidare till Levinson definition av psykologiska kontrakt som summan av ömsesidiga förväntningar mellan organisationen och den anställda, vilken i princip är identisk med Argyris definition.

Schein, som parallellt med Argyris studerade det psykologiska kontraktet, definierar detta som en mängd ständigt närvarande oskrivna förväntningar mellan varje medlem av organisationen och den övriga organisationen, det vill säga mellan arbetare och deras chefer. Enligt Schein har det psykologiska kontraktet två nivåer, den individuella nivån och organisationsnivån. Han beskriver dessa som oskrivna men ändå viktiga för hur arbetarna förhåller sig till och betar sig i organisationen. (Anderson & Schalk 1998:638)

Enligt Anderson och Schalk bygger teorierna ovan i grunden på att det psykologiska kontraktet huvudsakligen är ett utbytesförhållande mellan två parter; arbetsgivare och arbetstagare. Begreppet anses härstamma från modeller inom socialpsykologin: utbytesrelationer, framförallt ”lockbetes-/bidragsmodellen” och ”sociala utbytesteorin”.

Synen på det psykologiska kontraktet är alltså att upplevelsen av förväntningar och skyldigheter från både arbetsgivare och arbetstagare måste beaktas för att kunna avgöra om det råder enighet eller skillnader i uppfattning.

Författarna anser att en sådan begreppsdefinition är problematisk, eftersom den avser två olika nivåer som är svåra att jämföra och det är inte lätt att identifiera det som kallas för organisatoriskt, eftersom uppfattningar och förväntningar hos olika representanter för organisationen knappast är desamma. Forskarna hänvisar till en likvärdig men mer snäv definition av begreppet som lanserats av Rousseau (1990), som uppfattar det psykologiska kontraktet som individens föreställningar om ömsesidiga åtaganden inom ramen för förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Författarna förtydligar definitionen med att det psykologiska kontraktet i denna mening är en subjektiv, individuell uppfattning av arbetsgivarens skyldigheter gentemot den enskilde. Den har sin utgångspunkt i löften, förtroenden, acceptans och ömsesidighet mellan parterna. Anderson och Schalk räknar upp brutna psykologiska kontraktskonsekvenser som har stöd i flera studiers resultat. De påvisar att då psykologiska kontrakt bildas genom förtroende och att ett brott kan leda till starka känslomässiga reaktioner som känslor av svek. Tom mindre allvarliga brott har konsekvenser: högre personalomsättning, lägre förtroende och arbetstillfredsställelse, lägre engagemang i organisationen mm.

Det traditionella anställningssystemet som länge har varit dominerande i Sverige kan sägas ha haft innebörden att *lön, anställningstrygghet* (fast anställning) och visa möjligheter till utveckling i arbetet erbjuds som motprestation för *hårt arbete och lojalitet*. (Isaksson, 2001:176,7)

Enligt Isaksson leder ändrade anställningsförhållanden ofta till att arbetsgivarnas och arbetstagarnas förväntningar på rättigheter och skyldigheter också förändras.

Isaksson & Bellaagh (2005) hittar stöd i den förstnämnda definitionen av psykologiska kontrakt, enligt vilken psykologiska kontrakt utgår från subjektiva upplevelser hos arbetsgivare och arbetstagare. Det handlar om anställningsrelationens psykologiska innebörd och innefattar både uttalade och outtalade ömsesidiga löften och förväntningar samt hur dessa förväntningar och villkor upplevs samt tolkas. Det psykologiska kontraktet bygger på explicita samt implicita löften och är därför inte alltid medvetna (Isaksson 2001:177). Till skillnad från det formella anställningskontraktet är psykologiska kontrakt föränderliga och dynamiska och berörs av förändringar på arbetsplatsen och i relationen mellan anställda och chefer (Isaksson & Bellaagh 2005:4). Till skillnad från Rousseau utgår Isaksson från att psykologiska kontrakt utgörs av en relation mellan två parter ömsesidiga förväntningar, det vill säga mellan arbetsgivare och anställd. Isaksson beskriver psykologiska kontrakt i termer av innehåll, vilket innebär det som individen uppfattar som rättigheter och skyldigheter, vilket kan sammanfattas i olika dimensioner, t.ex. varaktighet och omfattning.

## 2.2 Organisatoriskt engagemang (OC)<sup>8</sup>

Intresset för det mer specifika ämnet organisatoriskt engagemang är stort inom organisationspsykologin i många länder utanför Norden; USA, Storbritannien, Nederländerna och Canada.

Bland andra framstår Meyer, Allen och Smith som centralfigurer inom organisatoriskt engagemang. De har genomfört en rad gemensamma kvantitativa studier angående former av organisatoriskt engagemang och deras påverkan på arbetarnas prestationer inom olika yrkesgrupper och anställningsformer, men för just detta avsnitt använder jag deras undersökning från 1993.

Engagemangsteorins och forskningens utveckling de senaste åren bygger på den ökade uppmärksamhet som ges engagemang och åtagande inom organisationer. I nutida forskning har det blivit alltmer uppenbart att engagemanget är ett komplicerat och mångfasetterat begrepp. Under många år har forskare och teoretiker försökt definiera begreppet vilket har lett till en mängd ackumulerad forskning, vilken är svår att presentera som ett enhetligt resultat. Därför är det absolut

---

<sup>8</sup> *engelska*: organizational commitment (OC)

nödvändigt att forskare tydligt anger vilken form eller vilka former av engagemang de är intresserade av och att de ser till att de åtgärder de använder är lämpliga för det avsedda ändamålet. De tidigaste och mest inflytelserika arbetena handlar om arbetstagarnas engagemang gentemot sina arbetsgivare, vilket ofta kallas organisatoriskt engagemang.

### **2.2.1 Mayer och Allens Trekomponentsmodell <sup>9</sup>**

Meyer och Allen (1991) har identifierat tre olika teman i definitionen av engagemang: engagemang som känslomässig bindning till organisationen, engagemang som den kostnad/belastning det innebär för den anställde att lämna organisationen och engagemang som lojalitet att stanna kvar i organisationen. De benämner dessa tre typer av engagemang: känslomässiga, normativa och viljan att stanna i organisationen. Utmärkande för de tre förhållningssätten är att man ser engagemanget som ett psykiskt tillstånd som karakteriserar den anställdes relation till organisationen och har betydelse för beslutet att fortsätta eller avbryta medlemskapet i organisationen. Men utöver detta är engagemanget psykiskt sett olika för var och en av typerna av engagemang.

Meyer och Allen hävdar även att man kan åstadkomma en bättre förståelse av arbetstagarens förhållande till organisationen om man samtidigt tar i beaktande alla tre typerna av engagemang som helhet. Därför skapar de en trekomponentsmodell för att mäta engagemang för organisationen. Enligt modellen kan de anställda ha varierande grad av engagemang inom de tre olika typerna. Mayers och Allens hypotes var att varje komponent utvecklas som ett resultat av olika erfarenheter och har olika påverkan på hur man agerar på sitt jobb.

De har identifierat olika faktorer för känslomässiga engagemang<sup>10</sup>: personliga egenskaper, strukturella egenskaper, arbetsrelaterade egenskaper och arbetserfarenheter vilka de relaterar till (Mowday et al, 1982). Meyer och Allen (1991) konstaterade att det överlägset starkaste och mest konsekventa sambandet erhålls genom arbetserfarenheter. Anställda vars erfarenheter inom organisationen är förenliga med deras förväntningar och deras grundläggande behov tillgodoses tenderar att utveckla ett starkare känslomässig engagemang för organisationen än de vars erfarenheter är mindre tillfredsställande. Det fortsatta engagemanget<sup>11</sup> utvecklas förmodligen om anställda inser att de har samlat investeringar eller extra satsningar (HS Becker, 1960) som skulle förloras om de lämnar organisationen eller om de känner att tillgången till jämförbara alternativ är begränsad. Det normativa engagemanget<sup>12</sup> beskrivs som ett resultat av utbyteseffekter som bygger

---

<sup>9</sup> Meyer & Allen's (1991) Three-Component Model of Commitment, hämtat ur: Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, en Nieuwkruisland (1993)

<sup>10</sup> *engelska*: affective commitment

<sup>11</sup> *engelska*: continuance commitment

<sup>12</sup> *engelska*: normative commitment

på att man upplever ett engagemang för arbetsgivaren som lämpligt. Även olika förmåner kan hos arbetstagaren skapa en känsla av skyldighet att återgälda.

Mayer m fl. (1989) använder två definitioner av *Organizational commitment*. Den första är Porters m fl definition: ”engagemang är styrkan i en individs identifikation med och engagemang för en särskild organisation”. Den andra definitionen är Beckers: ”engagemanget är en tendens att engagera sig i fortsatta aktivitetsinriktningar på grund av konsekvenserna av att inte göra det”. För övrigt anses begreppet fortfarande oklart och svåröversatt men jag tolkar och använder detta som närbesläktat med lojalitet mot eller delade värderingar med organisationen. Forskarna testade i sin undersökning (1989) det som tidigare forskning har påvisat, att känslomässiga engagemang är positivt relaterat och fortsatt engagemang är negativt relaterat till prestation. De gjorde mätningar av känslomässigt och fortsatt engagemang hos förstanivåschefer i ett stort serviceföretag inom livsmedelsbranschen. De gjorde det genom att jämföra chefernas självskattningar av engagemang för organisationen med satta bedömningsbetyg på deras prestationer från distriktcheferna.

En intressant upptäckt var att de som hade returnerat ifyllda enkäter betygsattes genomsnittligt högre av distriktscheferna än de som inte svarat. Cheferna som fick högre prestationsbetyg av sina distriktchefer visade sig ha större känslomässigt engagemang för organisationen och de som fick lägre betyg hade högre fortsatt engagemang. Således framgick det inte att känslomässiga och fortsatta engagemang samverkade i sina effekter med varandra. Trivseln på jobbet påverkade i mindre grad prestationen.

I slutdiskussionen knöt forskarna resultatet till de två ovan nämnda definitionerna av organisatoriskt engagemang. När engagemanget speglar identifikation med och engagemang i företaget, fokuserat på Porters definition (Mayer m fl 1989), får organisationen fördelar både när det gäller minskad omsättning och överlägsen prestation. Däremot när engagemanget i första hand grundar sig på kostnaderna i samband med att lämna organisationen, Beckers beskrivning, kan fördelarna med minskad omsättning uppnås till priset av relativt svaga resultat. Forskarna har kommit fram till att det är viktigt att skilja på engagemang som bygger på lust och behov och också känslomässigt engagemang som baseras på stödjande organisationsinsatser för att främja känslomässiga engagemang hos medarbetarna. Vidare hävdar de att engagerade arbetstagare tenderar att prestera på högre nivå och är mindre benägna att lämna organisationen än de som inte är engagerade.



### 2.2.2 Föregångare till organisatoriskt engagemang<sup>13</sup>

Enligt Cohen (1992) är organisatoriskt engagemang (OC) det mest uppmärksammade åtagandet från både forskare och praktiker. Skälet till denna uppmärksamhet anses vara att OC uppfattas som en attityd som kan förutse omsättning bättre än andra arbetsattityder, framför allt bättre än trivsel. Dessutom har det visats att organisationer vars medlemmar har högre nivåer av engagemang kommer att visa högre prestanda och produktivitet och lägre sjukfrånvaro och senfärdighet. Cohen (1992) har genom en metaanalys undersökt samband mellan OC och dess föregångare och kommit fram till att den varierar mellan olika yrkesgrupper. Två modeller, som representerar olika föregångare, användes: medlemsmodell, representerad med personliga variabler, och organisationsmodell, försedd med rollrelaterade, strukturella och föregående anställningsvariabler. Medlemsmodellen fokuserar på vad medlemmen tillför organisationen samt vad arbetstagaren gör där, medan den organisatoriska modellen avser OC som en funktion av hur medlemmen har behandlats av organisationen.

Resultaten visar att i allmänhet är förhållandet mellan OC och personliga föregångare starkare för anställda och lägre tjänstemän än för medarbetare på en högre nivå i organisationen. OC inom högstatusyrken beror på hur medlemmen behandlas av organisationen, vilka åtgärder organisationen bidrar med för att öka medlemmens OC.

Alltså är det intressanta i mitt fall förhållandet mellan OC och dess organisatoriska föregångare och åtgärder som organisationen initierar, som i slutändan kan leda till engagemang. Som en typisk uppfattning hos arbetstagare anges deras uppfattning om att organisationen har ett mål och behov med en medlem och att denne åtar sig att leverera sin kompetens och energi i utbyte mot organisationens resurser som kan tillgodose dennes behov och mål. Av detta framgår vikten av balans i utbytesrelationen.

Cohen (1992:543) hänvisar till Sheldons konstaterande att personal med stort engagemang för yrket tenderar att inte vara engagerad i organisationen oavsett organisationens investeringar. För lägre professioner definieras social delaktighet som interaktion och identifikation med andra medlemmar som givande i sig och att lämna organisationen skulle betyda att lämna sina närstående. Med hjälp av detta drar Cohen slutsatsen att socialt åtagande är viktigt för att skapa OC bland dem med yrkesmässigt engagemang. Detta är en viktig faktor för att behålla personal med yrkesmässig kompetens.

---

<sup>13</sup> *engelska*: Antecedents of organizational commitment

## 2.3 Psykologiska band mellan individen och organisation

Svenska teoretiker som tar upp engagemanget som viktigt för relationen mellan individ och organisation är Jacobsen & Thorsvik (2008). Deras forskning ger en djupare förståelse för organisatoriskt engagemang och vad detta kan bero på samt belyser de betydande svårigheterna med begreppsöversättning från engelska till svenska. Författarna belyser senare års intresse för hur man emotionellt kan knyta medarbetarna till organisationen genom att skapa ett *psykologiskt kontrakt* mellan organisationen och den enskilde medarbetaren. Psykologiska kontrakt kan binda personer till organisationer genom *normativa band*, *känslomässiga band* och *viljan att stanna i organisationen* som avgörs genom den avvägning mellan nytta och kostnad som kan uppstå om man slutar. De sägs använda psykologiska kontrakt i bildlig betydelse för att beskriva de informella antaganden och förväntningar som kan präglade relationen mellan organisationen och medarbetarna, sett ur den enskildes perspektiv. Alltså är deras beskrivning av psykologiska kontrakt mer besläktad med definitionen som beskriver psykologiska kontrakt som individens förväntningar på organisation. Forskarna använder sig av begreppet ”band” i stället för det som Mayer och Allen kallar för ”commitment” och som enligt svenskt lexikon översätts med åtagande eller engagemang. De två första banden, som författarna kallar för normativa och känslomässiga, har främst betydelse för om en person vill sluta eller fortsätta i organisationen medan den tredje, viljan att sluta, är en bedömning av om det är möjligt att göra det. Den starkaste förklaringen till att personer inte vill sluta anses vara känslomässiga band. Det som enligt forskningen skapar banden är organisationens tydliga och starka procedurer för socialisation – och därmed uppbyggnad av organisationskultur. Arbetsutformningen anses spela en avgörande roll för att skapa hög prestation och stark känslomässig anknytning till organisationen. Detta tas som ett starkt instrument för att hålla kvar viktiga personer.

### 3. METOD

*I detta avsnitt kommer jag att beskriva hur jag har genomfört studien och vad som ligger till grund för de beslut som jag tagit gällande metod.*

#### 3.1 Hermeneutik

Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är förståelsen som kunskapskälla, Thurén (2004). Den betonar det särpräglade och inför därmed ett relativistiskt perspektiv på det sociala livet. I anslutning till begreppet förförståelse finns frågan om vi kan uppnå någon fast kunskap eller om kunskap är relativ. Det finns två vägar att gå, deduktiv och induktiv.

”Induktion utgår från empiri och deduktion från teori.”(Alvesson, Sköldberg 2008:56).

Den kvalitativa metoden grundas på en modell där man börjar med vissa observationer av en företeelse från vilken man induktivt sluter sig till vissa kvaliteter som i slutändan ger oss ett begrepp om företeelsen. Den begreppsliga – induktiva modellens utgångspunkt är alltså att forskaren kommer i kontakt med en företeelse som hon inte har mycket mer än ett namn på, d v s inte alls något begrepp om. Man står alltså inför en företeelse som man grovt kan urskilja men utan att veta på vilka grunder. Vi har alltså ett namn på företeelsen och kan hjälpligt identifiera den utifrån ytliga och tillfälliga kvaliteter, ibland kanske utifrån mer karakteristiska sådana och då helt intuitivt och omedvetet, (Eneroth 1994:51). Alvesson och Sköldberg (2008) gör en djupare dykning i hermeneutikens historia, vilken har skapats av en stor skara forskare. Detta har resulterat i hermeneutikens skilda riktningar, nämligen objektiviserande hermeneutik<sup>14</sup> och aletisk hermeneutik<sup>15</sup>. Dessa har även gemensamma drag och kan betraktas som varandras komplettering. Enligt forskarna är hermeneutikens huvudtema att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten och omvänt förstås helheten ur delar eftersom den består av dessa. Förståelsen eller tolkningen förknippas med empati.<sup>16</sup> Man försöker med fantasins hjälp sätta sig i den andres ställe för att förstå innebörden av dennes handlingar, eller det sagda eller skrivna. Även begreppet upplevelse<sup>17</sup> anses vara ett grundelement för många filosofer i hermeneutikens värld. Enligt Alvesson, Sköldberg (2008) leder inte argumentationen till någon absoluts sanning vad gäller teori och verklighet utan den leder till en tillfällig intersubjektivitet.

---

<sup>14</sup> Alvesson, Sköldberg 2008:198 ”... en skarp skillnad mellan ett forskande subjekt och ett utforskat objekt ... det fanns en objektivitet i forskningen – åtminstone i relativa termer...”

<sup>15</sup> Alvesson och Sköldberg hänvisar till Heideggers beskrivning av uttrycket som "hämtat från den grekiska aletheia, ofördoldhet, dvs. uppenbarande av något som är dolt (Heidegger 1959:102). Den aletiska hermeneutiken upplöser polariteten mellan subjekt och objekt i en mer ursprunglig förståelse situation, som i stället kännetecknas av en avslöjande struktur.” (2008:200).

<sup>16</sup> *Ibid* 195: ” ... ett tillvägagångssätt genom vilket man lever sig in i (tänker sig in i, känner in i) den handlades (skrivandes, talandes) situation.”

<sup>17</sup> *Ibid* 196: ”upplevelsen är fundamental, alltid redan given, något som varje utforskning av verklighet eller mentala processer måste *börja* med, ta sin utgångspunkt i.”

## 3.2 Val av förhållningssätt

Denna studie är grundad på det hermeneutiska synsättet för att uppnå kvalitativ förståelse för de frågor jag ville undersöka. Eftersom jag själv arbetar som tolk och har förståelse för arbetets natur och tolkarnas arbetssituation, har det underlättat formuleringen av syfte samt val av undersökningsmetod och skapandet av intervjumallar och följdfrågor. Men jag saknar en tydlig bild av hur organisationen strategiskt arbetar med att motivera och styra medarbetarna mot samma mål. Jag har inte heller någon större insikt i tolkarnas uppfattning om organisationens värderingar och vad som får dem att genomföra sina uppdrag med högsta kvalitet. Genom att skaffa mig relevant kunskap inom olika befintliga teorier inom föreliggande område ville jag för mig själv skapa en förståelse för och kunna förklara insamlade data. Alltså använder jag mig av en induktiv forskningsmetod med inslag av en deduktiv.

## 3.3 Kvalitativ metod

”En kvalitativ metod är helt enkelt en metod som har till mål att beskriva en företeelses kvaliteter” Eneroth (1994:47). Med metoden söker man inte i första hand statistiska och kvantifierbara resultat utan försöker finna kvalitén i undersökningsobjektet. Kvalitativa forskare syftar till att samla en fördjupad förståelse av ett fenomen, en händelse eller en människas beteende och de skäl som styr ett sådant beteende. Undersökningens resultat svarar huvudsakligen på frågorna varför och hur inte bara vad, var och när. Kvalitativ forskning passar därför bättre för mindre men fokuserade uppgifter. Detta bekräftar att hermeneutiken ligger till grund för kvalitativa metoder eftersom den har just ”förståelse” som kunskapskälla. Forskaren är det centrala redskapet i forskningen och hans roll formas även under undersökningen. Detta kräver flexibilitet, balansgång och kunskap om undersökningsfenomen och platsen. Forskarens position måste synliggöras för dem som studeras, för forskaren själv och för det vetenskapliga kollegiet. Både under undersökningen och vid analys av insamlad data är det viktigt att använda sig av etiska redskap och trovärdighet. Trots att subjektivitet och dess fördelar ska utnyttjas i den kvalitativa metoden måste forskaren skapa distans mellan den utforskade världen och sig själv. Med distans skapas objektivitet, distansen ska dock inte finnas där hela tiden (Rosengren, Arvidsson 2002)

Som framgår ovan har min undersökning genomförts med hjälp av en kvalitativ metod eftersom jag vill skaffa mig förståelse för det arbete som Tolkcentralen bedriver för att uppnå sitt mål: nå kunden med sitt budskap genom dem som utövar tjänster. Avsikten var också att närma mig organisationen och respondenterna för att skapa mig en uppfattning om andra viktiga faktorer för måluppfyllelse finns och identifiera vilka dessa är samt tvärtom vilka faktorer som kan vara hinder för måluppfyllelsen. Datainsamlingen har genomförts genom intervjuer, studier av TC:s befintliga

styrdokument och delvis genom deltagande observationer. Observationerna gjordes för att komplettera övrig data samt för att försöka förstå och se vad de observerade aktiviteterna betyder för implementeringen av TC:s värderingar hos tolkarna och motivation för deras engagemang i måluppfyllelsen. Den insamlade informationen blev också till hjälp då jag utformade intervjumallar.

### 3.4 Det inledande arbetet och urval

Rosengren och Arvidsson (2002), anser att det passar bättre att säga att det föreligger val av studieobjekt än att använda uttrycket urval i utforskande ansatser (denna undersökning) och det gäller att välja enheter som är informationsrika, men i övrigt spelar valet av den enskilda enheten mindre roll. Valet behöver inte tillfredsställa några rättvisekriterier av ett eller annat slag. Tvärtom, att välja och vraka görs med endast ett syfte: att hitta de individer (eller andra enheter) som har mest att bidra med, de mest informationsrika. Ledd av Rosengrens och Arvidssons beskrivning av urvalsarbete har jag i min studie gjort ett stegvis urval, alltså valde jag inte alla intervjupersoner samtidigt. Eftersom jag själv har kontakter och möjlighet att prata med tänkbara intervjupersoner skrev jag upp några namn. För att stärka urvalets objektivitet kompletterades listan med förslag från min kontaktperson. Jag började intervjuerna med dem som jag trodde kunde ge mig mycket information och sedan ställde jag mig frågan: *Vem kan ge mig en så annorlunda syn som möjligt?*, Rosengren, Arvidsson (2002:124). Sådant urval kallas för strategiskt urval av Eneroth (1994) och även hans teori stödjer ett sådant urvalssätt för att maximera chansen att träffa på många olika och helst motstridiga företeelser i frågan för att kunna upptäcka så många olika kvaliteter som möjligt. För att uppnå en kvalitativ bredd har även spridningen bland intervjupersonerna legat till grund för urvalet.

Jag fick nöja mig med att studera de aktiviteter som pågick under uppsatsperioden, april-maj, samt göra bedömningar om dessa skulle ge mig den kunskap jag sökte. Samtidigt styrdes jag av den eftersträlvade datastorleken för att kunna tolka den rätt. Ytterligare avgränsningar styrdes av samma tidsramar, p g a vilka jag beslutade att göra tre intervjuer med ledningen/administrationen och sex med tolkarna vilka senare utökades till åtta.

En svårighet som ofta uppstår vid kvalitativa studier är att göra ”rätt” urval och hitta personer som vill och kan delta. Till en början gick detta problemfritt. Men vissa avhopp i sista stunden ledde till att jag till en viss del frångick urvalsgrunderna. En av intervjuerna blev avbruten och möjligheten att slutföra denna fanns inte. Men den del av informationen som hann framföras ingår i resultatmaterialet. Jag har försökt beakta viktiga föreskrivna regler kring giltighet och etik, vilka enligt Kvale (1997) gäller under såväl intervjuens sju steg som hela forskningsprocessen.

## 3.5 Respondenter

Respondenterna representerar administration och tjänsteutövare. För att respondenterna skall kunna förbli anonyma i studien presenterar jag dem nedan efter de kriterierna jag har gått efter för urvalet. Jag kommer att namnge dem som Administration (A); A1- A3 och Tolk (T): T1-T8, vilket kursiveras då dessa används i samband med citat.

- Administration – tre personer, två män och en kvinna
- Uppdragstagare/Tolkar: åtta tolkar, fyra kvinnor och fyra män
- Ålder: Respondenterna var 44 – 63 år, administration, och 28 - 63 år, uppdragstagare
- Etniskt ursprung: Respondenterna representerar åtta olika länder från Europa, Asien och Afrika.
- Antal år i Sverige: Fem personer är födda och de övriga har bott mellan 12 och 32 år i Sverige.
- Antal arbetade år för TC: anställda från 18 till 27 år, uppdragstagare från mindre än ett till 20 år. Tre tolkar har arbetat kortare period som tolkar, mellan mindre än ett och fem år. De övriga fem har arbetat längre, tre mellan 14 och 16, en 20 och en 23 år som tolk. De allra flesta har bara tolkat för Tolkcentralen, utöver en som har gjort det i 12 av sina 23 år som tolk. Men det är inte så att de som arbetat kortast tid också är yngre, utan åldrarna är blandade i hela tolkgruppen
- Tolknivå: fem auktoriserade och tre ickeauktorerade
- Samtliga tolkar har tolkarbetet som sin huvudsyssla och alla utom en ser det också som jobb i framtiden.

Dessa uppgifter har ingen betydelse för analysen utan är mer angivna för läsarens skull, för att läsaren ska få en uppfattning om spridningen.

## 3.6 Undersökningsområde och den praktiska datainsamlingen

### 3.6.1 Metodkombination

”Samtal och intervjuer begränsar inhämtandet av förståelsedata till det verbaliserbara, till sådana aspekter av förståelsen som talspråket förmår uttrycka. Och det innebär faktiskt en avsevärd inskränkning av databredden” (Enroth 1994:104). Man förväntar sig att få veta allt man vill veta innan man påbörjar en intervju men den talade kommunikationen fungerar inte fullständigt mellan människor. Därför tyckte jag att en kombinerad undersökningsmetod var mest passande för min undersökning, dvs. olika datainsamlingar. Huvuddata samlas genom samtalsintervjuer vilka kompletteras med studiet av befintligt material och observationer. Med de kompletterande metoderna ville jag hitta ”trådar” som binder uppdragstagare och organisation och få fram det organisationsbudskap TC vill nå kunden med och hur det kommuniceras till tolkarna.

### 3.6.1.1 Dokumentationsläsning

En del av undersökningen har genomförts genom skumläsning<sup>18</sup> och delvis kritisk läsning<sup>19</sup> av befintligt styrmaterial: TC:s kvalitetssäkringspärm, månadsblad till tolkarna, tolkblanketter, lathund och en handbok utgiven av Tolkcentralen om vad man bör tänka på som tolkanvändare. Detta använder jag i första hand som en del av underlaget för intervjuguiden och sedan, efter bedömningen av behovet, även som grundmaterial att ställa intervjuresultatet mot. Jag har velat se hur TC har formulerat sitt verksamhetsmål och sitt budskap till kunden, vilka idéer som styr detta och vilken tolkidentitet TC framhäver i dessa viktiga papper. Jag ville också förstå, vad det är som styr deras inriktning i utbildningarna och hur allt detta meddelas tolkarna.

### 3.6.1.2 Observation

”Att observera ett socialt skeende är att ta del av det i dess renaste, ursprungligaste form, samtidigt som det utspelas framför oss. Vi fäster ju särskild vikt vid dem vi kallar ”ögonvittnen” till händelse.” (Rosengren, Arvidsson; 2002:)

Trots citatet har författarna en viktig invändning och frågar sig om sådan direkt observation överhuvudtaget är möjlig. Även här gäller det rätta urvalet. Enligt Rosengren och Arvidsson är de teoretiska utgångspunkterna avgörande: den valda problemlösningen, den tillgängliga begreppsapparaten och den tillgängliga teoribildningen vilket även påverkas av den etiska aspekten. Vidare skriver Rosengren och Arvidsson att beroende på i vilken utsträckning observatören deltar avgör om det blir *deltagande* respektive *icke deltagande* observation och beroende på huruvida de observerade har eller inte har kännedom om det som observeras blir det *maskerad* respektive *icke maskerad* observation. Eftersom jag själv är tolk blir mina observationer en blandning av deltagande och ickedeltagande, från en där jag har försökt smälta in helt, mötet med hovrättens personal, till en där jag bara varit observatör. T ex var jag närvarande vid introduktion av nya tolkar men även om jag presenterat min avsikt med detta kändes det som att det var en maskerad observation. Mina observationer var fria observationer, med måttlig styrning och redovisning av det relevanta, Kylén (2004).

Observationerna har omfattat olika aktiviteter: Tolkcentralens föreläsning/information om tolkanvändning för socionomstuderande, alltså möjliga framtida tolkanvändare, ett informationsmöte mellan Hovrättens representanter (tolkanvändare) och TC och tolkar, en introduktion av nya tolkar och en grundutbildningsdag, av två, om ”Orientering för tolkar”.

---

<sup>18</sup> Avsikt: Skaffa en översikt. Orientera sig. Bedöma nyttan av innehållet; Kyllen (2004:128)

<sup>19</sup> Avsikt: Pröva tillförlitligheten i texten. Granska detaljerna; Ibid

Avsikten var inte att observera och uppmärksamma alla deltagares handlingar<sup>20</sup> och beteenden<sup>21</sup>, eftersom grupperna varierade mellan två och 40 deltagare.

Med hjälp av observationerna har jag hoppats få en uppfattning om vad man fokuserar mest på: organisationens värderingar eller tolkens roll. Dessutom ville jag veta hur TC själv förmedlar sitt budskap till nyregistrerade tolkar och för kunderna. Vidare ville jag se vad som händer på platsen; vilka tolkbehov som är viktiga, hur ett bra utfört arbete belyses under dessa aktiviteter samt vilka andra viktiga frågor som dyker upp och hur dessa besvaras.

### 3.6.1.3 Intervju

Kvalitativa intervjuer utmärks enligt Trost (2001) bl.a. av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa får man komplexa omfattande svar. De vanligaste begreppen för intervjuklassificering är standardisering<sup>22</sup> och strukturering<sup>23</sup>. Huvuddata i undersökningen blev måttligt standardiserade, semistrukturerade<sup>24</sup>, samtal med åtta tolkar och tre personer från ledningen/administrationen. Jag valde att inte spela in intervjuerna för att avdramatisera dessa och ha en så naturlig samtalsmiljö som möjligt. Beslutet grundades även på fördelar av intervjuares omedelbara minne som omfattar ”såväl den visuella informationen om situationen som den sociala atmosfären och personliga interaktionen, vilka i stor utsträckning går förlorade vid en vanlig bandinspelning”, Kvale (1997:148). Mestadels har jag antecknat under och direkt i anslutning till intervjuerna efter en kortare paus renskrivit intervjumaterialet med fokus på de viktigaste aspekterna av intervjun. Intervjumallarna bestod av tre delar: neutrala, svåra/ömtåliga och lättare frågor, efter Rosengren & Arvidsson (2002).

Tematisering<sup>25</sup> är enligt Kvale (1997) ett av sju stadier i intervjuandet, vilket jag tyckte var särskilt viktigt att fokusera på vid intervjumallarnas utformning och intervjutillfällena. Tolkarnas intervjumallar<sup>26</sup> byggde på: kännedom om och upplevelser av TCs värderingar, tolkarnas engagemang, faktorer som spelar roll för tolkarnas engagemang och känslor för TC. Intervjumallar till ledning<sup>27</sup> planerades efter temana: värderingar-budskap-mål, tillvägagångssätt för att hålla ihop och styra medarbetare mot samma mål och information till och förväntningar på tolkar. Dessa

---

<sup>20</sup> Handling, ”markerar ett mera subjektivt perspektiv, alltså sett från den handlande människa”, Rosengren, Arvidsson (2002:164)

<sup>21</sup> Beteende, ”ett mera objektivt perspektiv, alltså sett utifrån, från observatören”. Ibid

<sup>22</sup> Standardisering, ”i vilken grad frågorna är desamma för alla intervjuade”, Trost 2001:19

<sup>23</sup> Strukturering, ”1. frågorna i en intervju eller ett formulär har fasta svarsalternativ, 2. Intervju med ett frågeformulär som har en struktur”, Ibid s. 20

<sup>24</sup> innebär att intervjumallen innefattar en rad teman och förslag på relevanta frågor.

<sup>25</sup> ”Tematisering syftar på den teoretiska analysen av det tema som ska undersökas och formuleringen av forskningsfrågorna.” Kvale 1997:86

<sup>26</sup> Se bilaga 5 s. 66

<sup>27</sup> Se bilaga 4 s. 64



teman ansåg jag matchade mina forskningsfrågor vilka var utformade för att få fram en kvalitativ bredd i undersökningen.

Intervjusättet skilde sig i viss mån från varandra i de två grupperna. Jag har i båda grupper intervjuer tillåtit variationer där respondenternas ”starka sidor” har fått styra delar av intervjuerna, speciellt i frågor som jag själv har haft mindre kunskap om. I tolkgruppen var intervjuerna lågstandardiserade, mer lika för alla respondenter. Små skillnader kunde uppstå genom enstaka följdfrågor. Dock har ett undantag gjorts. Då jag upptäckte att informationen började bli likformig bestämde jag mig vid ett tillfälle för en intervju med två tolkar. Detta för att möjliggöra mer spontana inslag av berättelser och så liten styrning från min sida som möjligt. Den ”tilläggstekniken” gav mig större möjlighet att anteckna medan respondenterna resonerade kring vissa frågor med varandra. Syftet med detta var också att försäkra mig om att jag lyckades fånga för resultatet viktiga detaljer trots att jag valt att inte spela in intervjuerna. Sex av intervjuerna genomfördes på TC och två hemma hos respondenterna.

Intervjuerna med ledningen har byggts på en och samma intervjumall men respondenterna har tillåtits styra bredden på svaren, särskilt i de frågor som rör deras särskilda befogenheter och mandat. Samtliga tre intervjuer gjordes på TC.

### **3.7 Kritisk diskussion**

Med en kvantitativ undersökning hade jag kunnat samla åsikter och inställningar från många fler tolkar angående förutsättningar för att nå Tolkcentralens mål: att leva upp till sina värderingar. En kvantitativ undersökning hade säkerligen också varit intressant att genomföra på en större urvalsgrupp för att kunna erhålla ett mer generaliserbart material.

Men samtidigt hade en sådan undersökning krävt en starkt strukturerad undersökning med givna svarsalternativ. Detta kan jämföras med Rosengren, Arvidsson (2002:138,9) som beskriver behovet av balans mellan parternas tänkesätt i en intervju vilket inte kan uppfyllas i en enkätundersökning.

I denna uppsats försöker jag identifiera vissa arbetsfaktorer som jag inte var säker på att respondenterna var medvetna om. Jag ville inte koda dessa eller på annat sätt introducera dem i undersökningen så att de inblandade skulle kunna ledas till att säga vad jag trodde jag skulle få fram. Istället ville jag, i öppna samtalsintervjuer, höra deras egna berättelser om avgörande faktorer i strävan att genomföra uppdraget med högsta kvalitet och på så vis upptäcka mönstret om det finns. Undersökningsspersonerna skulle med egna ord uttrycka sin syn på organisationens värderingar. I en enkätundersökning hade jag kanske behövt gissa mig till vilka begrepp som stämmer med tolkarnas åsikter så att de sedan skulle få välja mellan dessa och kryssa eller ringa in. För bästa resultatet hade det kanske varit bäst med en kombinerad metod, både enkät- och

intervjuundersökning, men jag har gjort bedömningen att tidsramarna var för små för en sådan undersökning.

Det kan vara på plats att knyta an till angivna undersökningsmodellens fördelar. Eneroth (1994) tar upp även riskerna med en kvalitativ undersökning av sociala företeelser där egna innebörder och erfarenheter används. Fördelarna kallar Eneroth (1994) för introspektion<sup>28</sup> eller självreflektion. Begreppet innebär att forskaren inför undersökningen först framhäver några sidor hos företeelsen och därmed har en direkt tillgång till de medvetna tankar och känslor som ger en viss mening åt en handling.

En av introspektionens begränsningar är att forskaren med denna metod endast fångar sådana aspekter av en företeelse som denne själv har erfarenhet av. De innebörder som andra aspekter av företeelsen ger samma handling försummas helt. Detta begränsar datainsamlingens bredd och ger upphov till att den slutligen bara består av inslag av företeelsen som forskaren själv berörs av. Den aspekten är speciellt viktig att beakta i min studie eftersom jag själv är en del av det jag vill analysera och få kunskap om. Jag är medveten om att det kan vara svårt att få en nyanserad bild av insamlad empiri, tolkarnas arbetssituation, då jag inte har distans till verksamheten. Det kan bli lätt att tolka in ageranden utifrån min egen förståelse för hur tolkarna bör/skall/kan förväntas agera. Risken är alltså att analysera normativt i relation till min egen förförståelse och mina regler.

Eneroth anser att detta problem kan undvikas genom att låta introspektionen inleda datainsamlingen, alltså att forskaren gör sig själv till det första fallet i urvalet och sedan övergår till någon annan datainsamlingsmetod. Detta har jag löst så att jag observerat och medverkat i olika typer av aktiviteter och under dessa passat på att testa mig själv genom att lyssna på frågor som andra tagit upp och själv resonera kring dessa, före intervjuerna. Detta har hjälpt mig med att få en klar uppfattning om var jag själv ”står”, vad som är mina egna tolkningar av det jag undersöker, och att distansera mig och att så klart som möjligt urskilja de andras upplevelser och åsikter från mina egna. Ytterligare en kritisk aspekt av min inblandning i det studerade område är att tolkarbetet är min bisyssla och därmed är jag mer självständig och oberoende i min relation till organisationen. Detta spelar roll för hur mina förväntningar på organisationen är och hur dessa framhävs och det bidrar till att minska de hinder som finns vid tolkning av de registrerade åsikterna.

Ett annat problem som Eneroth tar upp är att introspektionen är bunden till användaren och därför är det svårt att använda den på någon annan. En utomstående kan ha svårt att förstå hur

---

<sup>28</sup> ”**Introspektion**, psykologisk terapeutisk teknik, att iaktta sina egna erfarenheter och därigenom försöka förstå en liknande händelse” <http://sv.wikipedia.org/wiki/Introspektion>

användaren kommit fram till vissa förståelsedata kring en viss handling. Förförståelsen i ämnet har jag fördjupat genom läsning av lämpliga forskningsresultat och teorier, vilka har underlättat för mig att urskilja upplevelser, idéer och företeelser. I analysen har det därmed blivit lättare att identifiera gemensamma teman och samband. När samband återfanns hos ett flertal av deltagarna och ingen hade sagt emot ansåg jag mig kunna generalisera gemensamma mönster i intervjugruppen.

### **3.8 Studiens giltighet**

Det är tre begrepp som diskuteras och avgör undersökningens giltighet: validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

En kvalitativ methods validitet betyder att metoden verkligen undersöker vad den är avsedd att undersöka. Jag har under hela undersökningsprocessen hållit mig till ett kritiskt undersökningssätt och försökt få klara svar på frågorna vad och varför innan jag har försökt svara på frågan hur, eftersom undersökningens innehåll och syfte kommer före metoden, (Kvale 1997). Uppsatsens validitet kan bedömas av läsaren genom att jämföra den beskrivna uppsatsmetoden med redovisning av resultaten.

Reliabiliteten handlar om hur tillförlitligt undersökningen görs och huruvida resultaten blir desamma om en annan forskare gör undersökningen eller om samma undersökning görs igen. Motverkan av godtycklig subjektivitet kan i första hand uppnås genom att undvika ledande frågor men ett genomgående objektivitet är inte helt genomförbar i kvalitativa studier eftersom detta kan motverka kreativitet och föränderlighet (se 3.1).

Generaliserbarhet för den kvalitativa metoden innebär att ”det begrepp man slutligen når fram till, täcker så många kvaliteter hos företeelsen som möjligt, dvs kan sammanfatta maximalt många av de data vi erhållit genom undersökningen av företeelsen.” Eneroth (1994:65). Om man i en undersökning lyckas bestämma de funna kvaliteternas inre samband anses de tillämpliga även i den större gruppen. Man kommer inte att hitta något nytt om man utvidgar sin undersökning.

### **3.9 Etiskt avvägande**

I alla delar av min studie har jag högprioriterat etiska regler genom att informera om syftet med studien och min närvaro vid observationerna. Deltagandet är frivilligt och respondenternas berättelser används med högsta respekt. Konfidentialitet och anonymitet har garanterats genom att inga enskilda namn används i uppsatsen. De allra flesta har valt att inte förbli anonyma för uppdragstagaren eller övriga kollegor och på deras initiativ har intervjuerna genomförts på TC.

När det gäller intervjuerna har jag fullt följt Kvaales (1997), rekommendationer angående etiska frågor. Med stöd i detta har syftet med studien inte bara varit att öka min kunskap utan även att identifiera faktorer som kan bidra till deltagarnas förbättrade arbetssituation. För maximal öppenhet och förtroende under intervjuer med uppdragstagarna har jag presenterat undersökningens syfte, vilket inte är någon utvärdering samt berättat om organisationens välkomnande av undersökningen, om vilket de har informerats även innan påbörjade intervjuer<sup>29</sup>

Jag är införstådd med de etiska problem som kan uppstå vid avväganden av hur djupt och kritiskt intervjuerna kan analyseras och huruvida intervjupersonerna ska ha inflytande över hur deras uttalanden tolkas. Den kunskap som framkommer i min uppsats anser jag verifierad genom att deltagarnas berättelser bekräftas av varandra och den kunskap jag har fått genom annan insamlingsmetod bekräftas av intervjuer med ledningen.

Jag vet att förväntningar på lojalitet ställs på mig både från kollegor och från den organisation, som har godkänt min studie. Jag är också medveten om de krav som ställs vid en forskningsredovisning. Därför har jag strävat efter att vara objektiv i tolkning och analys av mitt resultat, genom att ifrågasätta och kritiskt granska mitt material och min tolkning. Bjurvall (2001) förklarar forskningsobjektiviteten som en ständig strävan att ge rättvisa åt resultatet genom att inte utelämna svar som avviker i något hänseende från det forskaren förväntar sig, vilket jag har i högsta grad beaktat.

Problemet med att vara konfidentiell angående rapportering och konsekvenser för organisationen har jag resonerat kring med ledningen, som inte såg några problem med att organisationens namn används i uppsatsen.

---

<sup>29</sup> Se bilaga 3 s. 63

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

*Då spontana tolkningar har gjorts parallellt med materialinsamlingen kommer resultat och analys att presenteras sammanhängande. Kapitlets disposition följer frågeställningen från det inledande kapitlet med en beskrivande och en jämförande del. Resultaten presenteras i relation till de teoretiska aspekter som presenterats i kapitel två under teori och tidigare forskning. Då citaten från intervjuerna anges är dessa huvudsakligen i sin ursprungliga form, utom när dessa kunde kortas och ändå behålla den väsentliga innebörden, vilket markeras med /.../. Tre punkter, ..., betyder att respondenten gör paus. Det som betonas extra i citaten kursiveras.*

*Eftersom respondenterna representerar två grupper och är intervjuade utifrån arbetsgivar- och arbetstagarperspektiv, blir det förvirrande att kalla dem för respondenter i resultattexten. Då jag hänvisar till deltagare menar jag respondenter från tolkgruppen. Deltagare från administrationen/ledningsgruppen representerar organisationen och dem kallar jag ledning.*

*Då jag använder mig av tidigare forskningsresultat i analysen, använder jag konsekvent begreppet arbetstagare i stället för anställda. Detta för att undvika missförstånd, eftersom tolkarna inte är anställda.*

### 4.1 Analystillvägagångssätt

Analysen har gått till enligt det hermeneutiska tolkningssättet. Redan under intervjuerna har upptäckter av nya förhållanden och förklaringar gjorts. Efter det att jag har skrivit samman samtliga svar på respektive fråga har jag läst texten, försökt tematisera och nyansera berättelserna. Detta har jag gjort med hjälp av olika typer av frågor som jag har ställt till texten. Då en person eller flera har gett en beskrivning av en viktig aspekt och ingen annan har sagt emot har jag letat en förklaring till vad detta innebär. Då flera liknande händelser rapporterades under intervjuer sammanfattade jag det i en sammanhängande text vilket förstärktes med korta inslag från olika personers berättelse. Eftersom jag är medveten om att jag som intervjuare också är medskapare av den producerade intervjutexten genom bl a formulering av intervjufrågor har jag varit extra uppmärksam på svar som innehåller flera innebörder. I sådana fall och i mån av utrymme har jag konsulterat intervjupersonerna för att få tolkningsbekräftelse eller bestridande. Liknande enstaka svar som var svåra att kategorisera och som inte blivit dubbelkontrollerade har jag ändå tolkat och förklarat med olika teoretiska satser eftersom dessa pekar på väsentliga aspekter av det undersökta fenomenet.

Då förklaringar av de framkomna resultaten grundas på den psykologiska kontraktsteori handlar det om uppdragstagarnas perspektiv. Alltså är det Rousseaus (1990) förklaring av psykologiska kontrakt, Anderson, Schalk (1998:639) som ligger till grund för valet att analysera just uppdragstagarnas upplevelse av psykologiska kontrakt. Analys av det presenterade data från läst material och observationer är inte lika systematisk och omfattande som intervjudata eftersom det har ett stödjande roll för huvuddata.

## 4.2 Vilka styrverktyg använder TC sig av för att nå verksamhetsmål och för att klargöra sina värderingar för uppdragstagare?

Resultatet här bygger på intervjuer med chefen och två administratörer på Tolkcentralen samt på det lästa materialet. Samtliga identifierade styrverktyg och tekniker presenteras och analys görs av flertalet av dessa.

### 4.2.1. Underlag för formulering av de övergripande verksamhetsmålen

Ledningen anger tre grundläggande mål för TC:s arbete. Det främsta baseras på Grundlagen, där det står att alla har rätt att göra sig förstådda. Detta är ett riksdagspolitiskt beslut för att garantera demokrati och jämlikhet och innebär att alla oavsett språk, religion eller motsättningar mellan olika folkgrupper skall kunna göra sig förstådda på bästa sätt. Det andra är ett kommunpolitiskt beslut att Göteborg ska utbilda tolkar i de språk som behövs i kommunen. Det tredje är TC:s uppgift att ha koll på hur marknaden fungerar och skicka rätt tolk till rätt plats i rätt tid till konkurrensmässiga priser, under bra arbetsvillkor.

### 4.2.2. Prioriteringslista

Den andra viktiga grunden är att säkerställa tolktjänster av högsta kvalitet genom att i första hand anlita auktoriserade tolkar. Detta genomförs genom att följa en ”*prioriteringslista*”. Detta anses också vara en strategi för att *behålla de utbildade och duktiga tolkarna*. Listan uppfyller även andra syften, bland annat att tillvarata tolkens rättigheter. Den är en av TC:s självklara stoltheter och satsningar, vilket uttrycks på följande sätt. ”De auktoriserade tolkarna är det viktigaste språkinstrumentet som vi absolut vill behålla och det är bara vi som har så många auktoriserade tolkar. /.../ De är högst prioriterade på prioriteringslistan, och de får bästa uppdrag.” (A2)

Utöver samstämmigheten i att TC bryr sig om sina tolkar, erbjuder utbildningar och betalar bra, framkommer dessutom åsikter om anledningen till att de utbildade tolkarna inte vill lämna TC. Genom att TC gör upphandlingar med stora kunder t ex domstolarna, vilka i första hand vill ha auktoriserade tolkar, ”tvingas” tolkarna stanna kvar eftersom de bara kan komma till domstolarna genom TC. Det sistnämnda tyder på att det är ett sätt att skapa så kallat fortsatt engagemang för organisationen hos uppdragstagarna. Enligt Mayer m fl (1989) stannar medarbetare med fortsatt engagemang kvar eftersom de måste göra det. Men arbetsbeteendet hos dem skiljer sig från dem vilkas engagemang bygger på känslomässiga band. För uppdragsgivaren gör det skillnad eftersom känslomässigt engagemang är positivt och fortsatt engagemang negativt relaterat till prestation.

### 4.2.3 "Tolkcentralen informerar"

TC:s styrning av och information till tolkarna sker huvudsakligen genom ett tvåsidigt månadsblad *Tolkcentralen informerar*. Genom månadsbladet får tolkarna allmän, aktuell information, bland annat om större besvärliga situationer, men också rapporter om läget på arbetsmarknaden för att kunna förutse antalet framtida uppdrag. Här framförs också beröm eller kritik. Av intervjuerna framgår även att ledningen är medveten om svårigheten att nå alla medarbetare.

Det är alltid svårt att hitta sätt som passar alla när uppdragstagarna inte är bundna med något avtal, de är inte anställda. Men man måste jobba hela tiden med att hitta det bästa sättet ... Vi skickar ut månadsblad tillsammans med lönelistor till alla tolkar fast man kunde göra mer på det planet (A3)

Jag har studerat månadsbladet från 12 månader tillbaka och i flera nummer läst bland annat om förslag/information om anordnade aktiviteter, utflykter, studiebesök. Eftersom månadsbladet är det starkaste styrverktyget TC använder sig av och som skickas till dennes samtliga registrerade tolkar, samt lärd av Jacobsen & Thorsvik (2008) att det som skapar banden är organisationens tydliga och starka procedurer för socialisation<sup>30</sup> vilket Cohen (1992) kallar för social åtagande, letade jag efter inslag som inbjuder till någon sorts tolkarnas delaktighet. Vid ett tillfälle uppmuntras tolkarna till att komma med synpunkter på planering och förändring kring tolkförmedlartjänster och i ett annat nummer har tolkarna erbjudits att komma med åsikter angående de traditionella tolkträffar som inte är så välbesökta. I efterkommande infobladen framkommer inte om några förslag har inkommit från uppdragstagare.

### 4.2.4 Handlingsplan - Kompetensförsörjning

*Utbildning* är en av de viktigaste verksamhetsutvecklingsstrategierna på TC. Enligt ledningen undersöks alla möjligheter till utbildning och information skickas regelbundet ut till alla tolkar. Utbildningarna bekostas också av Tolkcentralen och då pengarna inte räcker stöttar kommunen med utbildningsresurser.

Det framgår bland annat att uppdragsgivarens huvudsakliga anledning till utbildningssatsning är att leva upp till uppsatta kvalitetsmål. De är medvetna om sin ledande position på marknaden och använder utbildning och kunskapsutveckling för att förbli det. Detta uttrycks på följande sätt:

---

<sup>30</sup> **Socialisation**, inom **sociologin** den process genom vilken grupplevande arters **individer** införlivar omgivningens **normer/kultur** för att stärka gruppens samlevnad och överlevnadsmöjligheter.  
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Socialisation>

”Jag betonar att vi /.../ står för hög kvalitet och målet med utbildningarna är att kunna vara ledande tolkförmedling som ingen annan konkurrent kan jämföras med när det gäller kvaliteten på erbjudna tjänster.”(A2) Men en bakomliggande tanke att avsaknad av formella kontrakt spelar roll finns också med: ”Vi kan komma med morötter för att tolkarna ska vidareutbilda sig men vi kan inte ”tvinga” en tolk till att göra det.”(A3)

#### **4.2.5 Kompetensprofil som följs vid rekrytering**

Tre aspekter, rekrytering av lämplig personal, utbildning av samtliga personal, framförallt av Tolkförmedlarna, och omorganisation, presenteras klart i en av intervjuerna. Ledningen anger att TC ställer högre krav än tidigare på rekryterade tolkar bland annat genom att kräva minst gymnasieutbildning samt påbörjad introduktion och tolkgrundutbildning. Detta för att man ska få in tolkar som har större förutsättningar att lära sig nya saker. Insikten om att det inte är någon självklarhet att vara professionell från första dagen framgår: ”De som blir valda visar att de stämmer in på bilden och kan och vill lära sig. Detta är viktigt eftersom det är svårt att bli helt professionell direkt från början.”(A1) De nyrekryterade tolkarna genomgår en introduktion innan de anlitas. Vid detta tillfälle får de en informationsmapp med nödvändiga förhållningsregler och allmänna bestämmelser.

#### **4.2.6 Gemenskapsskapande**

Gemenskapsskapandet genom arrangemang som utflykter, årsfester, teater- och studiebesök är också en aktiv strategi. Även jackor, pennor, almanackor, paraplyer och dylikt med TC:s logo delas ut till tolkarna. På årsfesten vänder sig chefen själv till uppdragstagarna med ett kort s.k. ”rimtal” i vilket ges en översikt över året som har gått. Detta korta tal anses vara lämpligt för tillfällen med många människor mentalt förberedda på att äta gott och umgås. Men det antyds att mer bör göras för att skapa rutiner för mer kontinuerlig kommunikation.

Ovanstående, utöver det sammanfattande informationstalet, är sådant som används som tillhörighets- och trivselskapande upplevelse. Enligt Mayers m fl.(1989) forskningsresultat spelar dock trivseln på jobbet inte någon större roll när det gäller prestationen.

#### **4.2.7 Skrivna instruktioner till kund och tolk**

Tolkcentralen har ett par exempel på lathundar: *Tolkens roll och etiska regler* och *Tips till dig som använder tolk* med sju punkter var. Dessa är menade som ett slags minneslapp för parterna att påminna sig om vad som gäller före och under ett uppdrag. Det finns även en handledning utarbetad vid Tolkcentralen Göteborg (2000) *Liten handbok för dig som anlitar tolk i arbetet*,



riktad till personer som anlitar tolk. Handboken preciserar en del generella förutsättningar för sådant arbete och hur man bokar tolk.

Bland andra ”styrdokument” finns en *tolkblankett* vilken ifylls av tolken före påbörjat och undertecknas av kunden vid avslutat uppdrag för att slutligen lämnas till TC före månadsslutet. Uppgifterna som fylls i är arbetade tid, plats, kostnadsställe, färd sätt, tolkningsplats/sätt samt tolkens, kundens och i många fall klientens uppgifter, i dessa fall bara namn och/eller personnummer. En viktig ruta är tolkkategori, auktoriserad och godkänd. Att det finns skillnader mellan tolkarna och tjänstenivå är alltså synligt på det dokument som används i samband med varje uppdrag.

Detta är ett av exempel på mångfacetterade arbetsmoment som utförs noggrant och i flera faser av tolkförmedlare, tolkar och slutligen ekonomiassistenter, som räknar ut arvodet, vilket aldrig är samma för någon tolk eller någon månad på året. Detta speglar och bekräftar Alvins m fl (2008) redogörelse för det nya arbetslivets växande krav på ansvarstagande som hos såväl arbetstagare som arbetsgivare. Detta är även en bild av organisationens flexibilitet med kapacitet att anpassa sig och agera på förändringar i omgivningen och de stämmer överens med Peterson (2007) beskrivning av organisatorisk avreglering.

#### **4.2.8 Handlingsplan - avvikelshantering**

På TC finns en klar uppfattning att vissa tolkar inte uppträder professionellt och TC har sina strategier för hur detta problem ska hanteras. Trots ständigt arbete med beteendeförbättringar finns svårigheterna kvar, bland annat kulturella särdrag och krockar vad gäller olika arbetsplatsers regler och krav och tolkarnas egna värderingar och tankar kring hur en arbetsplats skall fungera. I enstaka fall har personer som brustit mot förmedlingens värderingar och god tolksed blivit avregistrerade och slutat anlitas av Tolkcentralen. Det vidtas tidiga åtgärder för problemlösning och tolkarna ges alltid en chans att uttala sig om det som har inträffat. I de fall det handlar om allvarliga fel och konsekvenser är alltid facket med. Alla åtgärder leder inte till avregistrering av tolkar men kan ändå bromsa en tolks arbetsmöjligheter och utveckling. Ett exempel som belyser denna problematik är:

Ja, t ex när en manlig tolk inte vill ta kvinnor i hand men det gör han med män på en och samma arbetsplats. /.../ vill han inte ändra på detta blir det så att han inte skickas mer på sådana arbetsplatser där de inte vill ha folk med sådana värderingar. På så vis får han kanske färre uppdrag. Han begränsar sig själv. (AI)

Att varje företag och organisation där tolktjänsten utförs har sina egna kulturer och policy är en ytterligare faktor som ställer höga krav på både uppdragstagarens och ledningens flexibilitet. Problemet som ofta är en konflikt mellan uppdragstagare och kunden löses i regel utan något möte med kunden vilket enligt Nordengren och Olsen (2006) gör att mycket information går förlorad.

#### **4.2.9 Kvalitetssäkringspärm**

Kvalitetssäkringspärmen är en samling handlingsplaner med regler och riktlinjer för organisationens verksamhet. Informationen i den är, sägs det, tillgänglig för både tolkar och kunder. Här tar jag upp delar som kompletterar det som tidigare sagts om organisationens styrverktyg och tekniker framförallt det som syftar mot verksamhetsmål och förbättring av tolkförmedlingstjänster. Verksamhetsmålet är formulerat som övergripande mål och delmål. Här är slagorden jämlikhet och demokrati och på dessa bygger rättsäkerhet, utbildning och kompetens. Ett kontinuerligt arbete med förbättringar på alla plan samt fortlöpande diskussioner på arbetsplatsträffar förespråkas. Respons från kundkontakter och tolkars upplevelser vägs in. En kontinuerlig översyn görs av tolkförmedlarrutiner och behovet av förändringar av tolktjänster, vilka bygger på kundens behov och önskemål, samt specifika upphandlingskrav. Tjänsteändringar godkänns av chefen. Kundens behov och speciella önskemål kan, som nämnts, påverka hur den tidigare nämnda prioriteringslistan följs. Utbildningar i tolkanvändning erbjuds gratis till kunder. Detta annonseras på Tolkcentralens hemsida.<sup>31</sup>

När det gäller introduktion av nya tolkar står det att de får ett kompendium med viktiga arbetsbeskrivningar. Djupare beskrivningar av utbildningsinnehåll eller utvecklingsgrunder finns inte.

Inledande meningarna i avsnittet och den begränsade beskrivningen i Kvalitetssäkringspärmen av information om verksamheten och dess förändring/utveckling som tolkarna får, kan relateras till Allvin m fl (2006), som hävdar att individen i det flexibla arbetslivet själv får ta ansvar för att skaffa den information han behöver för att utföra arbetet.

---

<sup>31</sup> ”Arbeta genom tolk”, Tolkcentralens hemsida <http://www.tolkcentralen.goteborg.se/default.aspx?id=4&navId=4>

### 4.3 Vilka är TC:s förväntningar på tolkarnas engagemang i måluppfyllelsen?

*Svar och resultat på denna fråga bygger på intervjuer med ledningen och det lästa materialet.*

De intervjuade uttrycker samstämmigt att TC vill erbjuda högsta kvalitet genom att alltid skicka rätt tolk till rätt plats i rätt tid. Men även medvetenhet om praktiska hinder och svårigheter att leva upp till ”måluppfyllelsen” framförs. En av de intervjuade personerna vill korrigera ”definitionen” genom att i stället för *rätt tolk säga den bästa tillgängliga tolken*.

Det kanske är lätt att prata på kontoret om sådant som: rätt tolk till rätt plats i rätt tid, men inte riktigt lätt att uppnå. Man kan ha en idé om vilken tolk som passar på vilken plats. Men det är flera faktorer som styr hur man lyckas med den fördelningen, bl. a: tolkarna ska få så mycket uppdrag som möjligt för att kunna försörja sig och vilja stanna hos oss. Detta kan göra att vi inte alltid kan skicka den tolk som skulle bäst passa på en eventuell plats /.../ Det är ett stort pussel. /.../ bättre att säga att vi skickar den bästa tillgängliga tolken till varje uppdrag. (A3)

Samma person utvecklar förväntningar på tolkarna att de ska ha tålmod och inse att deras eget bästa ligger till grunden för uppdragstilldelning.

I Kvalitetssäkringspärmen sammanfattas förväntningarna på tolken med bl.a. krav på att denne ska uppträda korrekt och professionellt, bära tolkbrickan, som upplyser om tolkkategori, väl synlig och i sitt arbete följa ”God tolksed”.

De intervjuade på TC framför en klar bild av vilket budskap som ska nå kunden genom tolken, framförallt ett professionellt uppträdande enligt etiska regler ute på fältet. Uppdraget skall skötas professionellt före, under och efter tolkning och tolken ska uppträda artigt och korrekt i alla situationer. Det förväntas att tolken är diskret, neutral och respektfull både när det gäller klädsel och sätt. TC:s förväntningar på de nyrekryterade beskrivs som följer:

”Det vi letar efter är också att en person är empatisk, som kan upplevas som en ”god värd” /.../ bra att tolken utstrålar livserfarenhet, för att lättare kunna hantera olika situationer”.(A1)

Detta stämmer med trenden mot ökat kundfokus och kundorienterat beteende, vars betydelse Johnson och Ashforth (2008) belyser genom att hänvisa till Rousseau, (1998). Kundorienterat beteende betraktas som väsentligt för mål, strategi och konkurrensfördelar för arbetsgivaren. Arbetstagare som visar sådana färdigheter anses vara kärnmedlemmar i organisationen oavsett anställningssituation.

Ledningens ambition är att tolkarna via olika kanaler ska få information om vilka uppföranderegler som gäller: ”Jag vet inte om vi har gått ut med någon allmän information till

tolkarna om detta, men när det gäller de etiska reglerna och kvalitet är det som en slags röd tråd som tas upp på olika sätt på utbildningarna.” (A1)

En annan person, A3, anser befintliga rutiner otillräckliga och tycker att det behövs fler möten. Insikten som framkommer här stämmer väl med Nordgrens och Olsens (2006:73) rekommendationer att variera kommunikationssättet då olika sätt passar olika människor.

#### **4.4 Hur engagerade är tolkarna i TC:s måluppfyllelse och vad motiverar dem att utföra uppdraget med högsta kvalitet?**

*I denna del utgår jag endast från uppdragstagarnas perspektiv, det vill säga tolkarnas uppfattningar, upplevelser och förväntningar, vilka jag delvis sätter i relation till det lästa materialet. Frågan som helhet bearbetas under två delfrågor.*

Eftersom intervjuerna huvudsakligen var samtalsintervjuer kunde flera intressanta aspekter framkomma i ett och samma svar, vilket i analysen kräver en mixad och mångfacetterad fokusering på olika sorters upplevelser hos respondenterna. Deltagarnas berättelser utökade frågeställningens bredd, genom att de tydligt tog fram företeelser som hindrar dem att utföra uppdraget på ett professionellt sätt. Deltagarnas beskrivningar avspeglar i första hand deras engagemang för yrket. Trots att engagemanget för organisationen kommer i skugga framkommer tolkarnas tankar kring hur TC kan bli bättre, vilket jag därför anser bör få plats under denna fråga.

##### **4.4.1 Tolkarnas engagemang för organisationen**

Tolkarna har känslor och engagemang för TC men de känner ringa delaktighet i organisation och verksamhet vilket, säger vissa, hindras av TC:s ointresse. De känner sig inte delaktiga i de förändringsprocesser som äger rum. De flesta menar att de inte får möjlighet till djupare engagemang för den gemensamma verksamheten. De får inte veta vad som skall hända utan får information först i efterhand, när en förändring skett, och kan därför inte identifiera sig med något de inte är ”inkluderade” i:

Mycket får man veta genom andra tolkar, samtidigt märker man att även de andra är frågande ... eller om man kommer upp till TC för att t ex lämna blanketter kan man råka få veta något. Samtidigt blir man varje gång förvånad .. alltid nytt folk som sitter där, det känns som att man kommit till marknaden, väldigt få som man känner igen. /.../. Även kunden undrar ibland: ”Vad är det för omsättning ni har på TC?” (T2)

Utifrån ovan citerade berättelse framgår även att kunden förväntar sig att tolken, som representerar en uppdragsgivare, ska veta vad som händer hos denne.

En speciell situation uppstår, menar tolkarna, när de och kunden har olika bild av organisationen. Tidigare forskning påvisar att aktivt arbete med att skapa identifiering med organisationen och reglering av denna är möjligt utan att betona begreppet och att medarbetarna lättare identifierar sig med organisationen då de känner sig delaktiga i denna. Detta stämmer med Alvesson och Empson (2008:9) som säger att ”trots olika erfarenheter och inriktningar huvudsakligen verkade de identifiera sig med organisationen, eftersom deras uttryckliga uttalanden av värden hade skapats av alla medlemmar i företaget som arbetar tillsammans”.

Ur tolkarnas berättelser kan man läsa in att deras engagemang för just TC inte är så stort. Det är ett jobb de själva valt (T7) men de efterfrågar mer uppmärksamhet och uppmuntran (T2) för att engagera sig mer för uppdragsgivaren. Tolk 5 talar också om ”känslan är hela tiden som att det är vi och de”. De flesta anger att de har velat bidra med för TC nyttig information och ge förbättringsförslag t ex när det gäller arbetet ute på fältet men att detta inte tas emot. De anser att engagemanget för samarbete med organisationen och viljan att bidra till utvecklingen av kvalitetsarbetet inte tas på allvar: ”... jag *har slutat framföra mina upplevelser* kring t ex kommunikationen./.../ Därifrån kommer något slags försvar, det känns som att de säger: ... *kritiserar du oss?*” (T5). Ett motsatt intryck förmedlas av en annan tolk med följande:

Jag känner mig nöjd med TC ... vi har framfört önskemål om att vi vill ha någon kurs för vår språkgrupp /.../vi är sådana som frågar om det finns några möjligheter. Och det ordnades en bra kurs för oss med erfarna auktoriserade tolkar. (T8)

När det gäller inställningen till att fortsätta arbeta för uppdragstagaren anger flera av dem att de inte skulle tveka att byta uppdragstagare om de hittade en med bättre arbetsvillkor och högre lön. Alla är eniga om att det inte är något fel att byta organisation. Men de tillägger också att ett krav för dem är att tolkorganisationen tillhör den offentliga sektorn. Eftersom TC är den enda kommunala tolkorganisationen i Göteborg är alltså TC den enda de kan tänka sig att arbeta för.

Andra orsaker att man känner för TC är att TC tar hand om sina tolkar (T1 och T8), och att ha varit där länge (T2). Även andra skäl nämns, som beroende av organisationen för att få tolkuppdrag och därmed sin försörjning (T5). Det som speciellt framkommer är att TC är offentligt ägd och att det därmed finns avtal och fack som stöder tolkarna. Flera av dem nämner också att TC ordnar utbildningar. Att TC borgar för kvalitet anger Tolk 3 som speciellt. Alla är överens om att TC i högre grad än andra förmedlingar står för kvalitet även om flera tycker att TC har gett avkall på kvalitetskravet under senare år då kvantitet har blivit viktigare

Deltagarna har ingen entydig bild av organisationen. Flera efterfrågar utökad vidareutbildning och vill att TC satsar på personal och utveckling. På frågan om de lätt skulle kunna identifiera sig med en annan tolkförmedling svarar alla att de inte skulle kunna göra detta. En av deltagarna anger rädsla för att inte få annat arbete om denne inte längre har möjlighet att få uppdrag från TC. Samtliga tar upp den konkurrensutsatta marknaden med privata och offentliga aktörer. De ser kvalitetsskillnader mellan privata och offentliga och de anser det viktigt att TC förblir inom den offentliga sektorn. Flera nämner att detta är särskilt viktigt inom rättsväsendet (T 2 och T5).

Slutsatsen är att anledningen till att tolkarna arbetar och vill fortsätta arbeta för Tolkcentralen är ganska samstämmig. De allra flesta tolkar inte för TC pga. rädslan att inte hitta något annat jobb, ingen är där pga. att det är fullt att byta organisation heller och samtliga anser att tolktjänsterna även i fortsättningen ska tillhöra den offentliga sektorn.

#### *4.4.1.1 Det som motiverar tolkarna till att göra ett bra jobb*

De allra flesta deltagarna har lätt att beskriva måluppfyllelse och engagemang. I första hand ser tolkarna som sitt ansvar att genomföra varje tolkuppdrag enligt riktlinjerna för *God tolksed* till både kundens och klientens belåtenhet.

I tolkarnas berättelser kring drivkraften att väl utföra ett uppdrag råder stor samstämmighet. Samtliga nämner på något sätt att skälet är intresset för människor, att de vill ”jobba med människor” (Tolk 2, 3, 4), ”hjälpa människor” (Tolk 6, 7 och 8). Tolk 7 uttrycker sitt engagemang genom att beskriva vikten av varje människans rätt att bli förstådd:

... från allra första början har jag utnyttjat alla möjligheter till utbildningar och läst mycket på egen hand för att känna mig trygg oavsett viken situation väntar på mig därute. Alltså för mig är det oerhört viktigt att vara trygg i mig själv för att verka på bästa sätt så att parterna inte på något sätt störs eller bromsas i deras kommunikation från min sida. Så tolkjobb och vår roll där ute är av avgörande vikt för att kontakterna och processerna mellan de som inte behärskar svenska språket och myndigheterna ska flyta ostört och på samma villkor som emellan alla andra människor i detta land. (T7)

Eller som Tolk 5 uttrycker det, att denna ”är lojal mot... kunden, klienten” eller:

Ett bra jobb utför jag i första hand eftersom jag är lojal mot mig själv - Tillfredsställelse med ett bra utfört jobb, rent samvete. Känslan när jag går ut från uppdraget, att jag har gjort ett bra opartiskt jobb. /.../ alltså när jag vet att både kunden och klienten känner att de har fått fram det de velat, att de har pratat med varandra inte med mig. (T1)

De här tolkarnas uttalande finner sitt stöd i tidigare forskning kring tolkens roll i sjukvården i vilken ges definition av hur en bra tolk är:

”En bra tolk är till ovärderlig hjälp för både läkare och patient ... Utmärkande för en bra tolk är vidare att vara en god lyssnare och repetera det läkaren respektive patienten sagt. Tolken får inte ta över situationen då läkaren måste kunna vara koncentrerad i sin kommunikation med patienten. Där är det också viktigt att den icke-verbala kommunikationen får plats, såsom ansiktsuttryck och gester, bekräftelser genom nickar m.m.” (Blomsterberg 2004:24)

Vid flera olika tillfällen under intervjuerna har tolkarna betonat att de tycker att de har ett viktigt arbete. En annan orsak är att de känner tillfredsställelse i att göra ett bra arbete och de säger: ”Jag är plikttrogen” (T2), ”Mitt mål är att uppnå högsta kvalitet” (T6), ”Jag tar mitt jobb med högsta ansvar” (T7) eller ”Jag är lojal i första hand mot mitt yrke, min kompetens” (T5). De som inte nämner detta är Tolk 3, 4 och 8. Dessa har generellt gett de mest kortfattade svaren. Det som, enligt mig, motiverar de flesta, speciellt de som har jobbat länge, till engagemang är lojaliteten mot sitt yrke medan de som har arbetat kortare tid anger medmänsklighet:

Det är härligt att få veta om att man har gjort ett bra jobb från kunden och klienten och att man vet att man har gjort det bästa och att man är medveten om att ett litet fel från mig kan förstöra ens liv! Tolken ska tolka på heder och samvete! (T8)

Deltagarna känner att TC:s uppdrag i samhället är en viktig drivkraft i sig. Majoriteten av deltagarna påtalade också den flexibilitet och möjlighet till lärande som jobbet ger som en givande och motiverande faktor. I ett fall sägs det att TC till en hel språkgrupp har framfört kundens tacksamhet för ett bra utfört arbete och vilja till vidare samarbete. Detta har upplevts som uppmuntrande och gett trygghet i tolkrollen. Festtalen nämns i sammanhanget men de ger inte någon djupgående information om vad exakt kunden tycker är bra.

En annan viktig faktor som nämns som betydelsefullt för ett lyckat uppdrag är Tolkanvändarens (TA) skicklighet/kunskap, vilket framförs genom ett positivt exempel:

/.../ Enheten för vuxna flyktingar. De som jobbar där är fantastiska kompetenta människor. Mitt kommande uppdrag är snart på Migrationsverket, även den handledaren är mycket bra och jag känner alltid efteråt att det har gått bra. D v s att det beror mycket på just tolkanvändarens skicklighet hur ett uppdrag blir, att de pratar med sina klienter inte med mig. (T4)

Vikten av tolkanvändarens skicklighet för ett bra genomfört uppdrag hävdar även Blomsterberg (2004:19) då hon påpekar vikten av att medicinska utbildningar ska inneha inslag av mångkulturella frågor på grund av behovet av ett transkulturellt arbetssätt. Med detta avses t.ex. färdigheten i att kunna arbeta med tolk.

#### 4.4.1.2. *Det som upplevs som hinder för engagemang*

I en del berättelser framgår att tolkarna saknar åtgärder från uppdragsgivarens sida för att garantera kvaliteten och att uppdragen utförs professionellt. Det som efterfrågas i första hand är att TC klargör för kunden vad tolktjänsten innebär och att tolkarnas arbetsmiljö förbättras. Citaten nedan exemplifierar det förstnämnda:

*/... /*efter pausen kommer tjänstemannen med renskrivet protokoll och lägger det framför mig: Varsågod läs detta för klienten. Jag säger att jag tolkar det som sägs och att om de vill läsa högt tolkar jag. Han blir irriterad och högljudd med bl.a: - ”Vägrar du jobba ... jag kommer att ringa Tolkcentralen och ska se till att du inte kommer mer hit...” (T1)

En annan tolks berättelse tar upp liknande problem:

*/.../* Jag vill att kunden tar kontakt med TC, så TC förstår att de måste göra något åt kundernas okunskap om vad det är som TC erbjuder, för att som sagt jag vill inte längre slösa min tid och framföra saker till TC som de ändå inte tar på allvar (T5)

Citatet avslöjar även tolkarnas ovilja att bidra med nyttiga åsikter till organisationen vilket jag tolkar med Mayers, Allens och Smiths (1993) ord som en typisk reaktion på missnöje, och det de kallar för passivt tillbakadragande<sup>32</sup>. Samma fenomen är synligt i flera andra deltagares berättelser.

Flera andra deltagare utvecklar liknande tankar, att låta kunden ringa uppdragsgivaren, som det enda återstående sättet att få uppdragsgivaren att förstå de allvarliga besvär som tolkarna har där ute och inse vikten av att införa ett mer utvecklat och kontinuerligt samarbete med kunderna. En av deltagarna anser att tolkarna måste få vara med i detta arbete:

Vi tolkar medverkar inte i eller tillfrågas i någon planering, Just när det gäller samarbetet med kunden kunde vi kanske varit till hjälp. VI vet vad som händer där ute och vad som inte fungerar eller fungerar mindre bra. TC ska vara mer ute på fältet och detta varje gång med en tolk... det måste inte alltid vara samma tolk. Okej, de som är ute och utbildar” kunden har också varit tolkar

---

<sup>32</sup> John P Mayer, Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith (1993:542) “Among the on-the-job behaviours we measured were three modes of responding to dissatisfaction at work identified by Hirschman (1970) and Farrell (1983): voice, loyalty and neglect. */.../* The neglect reflected passive withdrawal in the face of dissatisfaction.”



eller är i en viss mån detta nu också, men en tolk som syns oftare där ute påminner kunderna genom sin närvaro om det som pratades om på utbildningen ...

*Jag frågar:* - Menar du att tolkarna skall vara mer involverade i TC:s arbete med kunder?

Ja absolut och det måste inte alltid vara samma tolk. (T1)

Uppdragstagarnas upplevelser av att deras uppdragsgivare inte lyssnar på dem stämmer med ett begrepp som används av Johnson och Ashforth (2008), nämligen *paradox för organisation* som uppstår i organisationer med externt baserade arbeten. Forskarna hänvisar till Barons och Pfeffers (1994) slutsats att externt baserade arbeten minskar intensiteten i sociala relationer på arbetsplatsen i form av ledningens signalering till dem som arbetar utanför organisationen att de inte är lika mycket värda som övriga medarbetare i organisationen. Detta trots att ledningen är mycket beroende av deras positiva presentation av organisationen.

En annan tolk tar upp samma problematik, att gång på gång framföra synpunkter och idéer som ingen tar hänsyn till, och belyser vilken roll tolkens arbetsmiljö har för hur denne lyckas med att vara professionell:

Att sitta bland klienter/patienter på tolkställen är absolut oprofessionellt. Det är en arbetsmiljöfråga och ett problem utifrån andra aspekter. /.../ Man blir påverkad<sup>33</sup> fast det förväntas att man är helt oberörd av det samtalet handlar om ... nästa gång förväntas vi vara ödmjuka och medmänskliga, så det är en ständig balansgång. (T6)

Tolkarna vittnar med sina berättelser ovan om att obehagliga situationer både för dem och klienter uppstår, eller alla tre parter, på grund av tolkanvändarens oklara uppfattningar om tolkens roll och för att tolken inte presenteras för t ex klienten som någon som gör sitt jobb och som har sin arbetsplats utan någon som sitter i samma väntrum och bara hjälper till.

Under föregående punkt exemplifierades positiv feedback som uppmuntrande men de allra flesta tycker ändå att de sällan får respons på sitt arbete från TC. Tolk 5 uttrycker det med: "... ingen respons. De vet inte hur vi jobbar om någon kund inte klagar. Men när klagar kunden? Och, speciellt klienten? Nej, jag tror inte att de klagar trots allt".

Att TC inte ger någon respons på hur tolkarna jobbar tycker Tolk 3 är självklart, eftersom TC inte vet något om detta (Detta sägs i en försvarande ton).

Deltagarna vet inte om det görs några utvärderingar hos kunderna och efterfrågar detta för att ha en klarare bild av vad kunden exakt förväntar sig av tolken och tycker.

---

<sup>33</sup> Personen syftar på klienters otrevliga historier som man råkar lyssna på innan man påbörjar tolkning

#### **4.4.2 I vilken mån blir tolken identifierad och identifierar sig själv med TC och vilken betydelse för denne har det vilken bild kunden har av TC?**

##### *4.4.2.1 Synlighet av tillhörighet till TC*

Deltagarna påpekar att de bär brickor för att markera att de tillhör TC. Det är viktigt för dem att visa varifrån de kommer bl.a. för att TC ger dem uppdrag (T5). Samtliga är dock tveksamma till att kunden uppmärksammar brickan. De som anlitar flera olika förmedlingar skiljer oftast inte på de olika förmedlingarna och menar att kunden kanske inte ser skillnaden mellan deras brickor och andra förmedlares. Dock menar tolkarna att några kunder har börjat förstå att de kommer från en kommunal förmedling. Över lag tror de att kunden ser tolken i första hand som en enskild person och sin samarbetspartner och inte alltid är intresserade av eller medvetna om att man representerar någon tolkförmedling. Tolkarna känner inte heller någon speciell gemenskap med TC. Identifikation kan i stället uttryckas som samhörighet med tolkstället (T3) eller identifikation med yrket (T5).

##### *4.4.2.2 Vikten av kundens uppfattning av TC positiv/negativ bild*

Tolkarna ger, som nämnts under ovanstående rubrik, uttryck för att de inte med säkerhet vet vad kunden tycker om just TC. Enstaka gånger uttalar sig kunden om kontakten med tolk, främst i negativa sammanhang, ibland kan det handla om tolkar från andra förmedlingar. Positivt om TC hör de oftast i samband med sina egna utförda uppdrag, då kunden visar intresse för vilken förmedling de kommer från för att kunna anlita dem igen. De vet inte hur mycket TC är ute hos kunden, inte heller vilken och hur mycket information TC ger om sin verksamhet eller om tolkarna hos kunden. Tolk 7 är representativ när han menar att han vet att TC har kontakter med kunderna men inte vad dessa går ut på eller leder till. Dock nämner de flesta att TC någon gång har utbildning för kunderna om tolkarbete.

För tolkarna är det viktigt att kunden har en positiv uppfattning om TC eftersom detta innebär ett erkännande även för deras eget arbete. De anser att det är deras arbete som räknas då TC:s tjänster kvalitetssäkras och detta innebär mer jobb för dem.

Kring denna fråga uttrycker tolkarna åsikter som är mer förknippade med engagemang för organisation än med identifikation. Van Knippenberg & Sleebos (2006) menar att engagemanget avser en relation där individen och organisationen är psykologiskt separata enheter och mer beroende av uppfattningar om kvalitet av utbytesförhållande mellan individ och organisation. Enligt författarna är det centralt i det sociala utbytesperspektivet att förhållandet mellan

arbetstagarna och deras arbetsgivare bygger på utbytesinsatser och lojalitet inför olika förmåner bland annat stöd och erkännande.

En tolk uttrycker att hon ibland kan känna mer gemenskap med kunden än Tolkcentralen, men då hon får uppskattning för sitt utförda jobb är hon stolt över att hon representerar just TC:

Jag känner mig stolt, över att säga att jag kommer från TC, och när de frågar det för övrigt, först betyder det för mig att de tycker att jag har gjort ett bra jobb och även bevisar att de tycker att tolkarna från TC är bra, annars skulle inte de bry sig om att fråga. Så det händer att man får mycket tillbaka, tacksamhet från både kunden och klienten. (T3)

Detta är inget som hindrar identifiering med uppdragstagaren, eftersom olika identiteter oftast inte utesluter varandra, ”organisatorisk identifikation och identifikation med kunder tenderar att samverka till en ömsesidig förstärkning eftersom de i huvudsak kompletterar varandra”, Johnson, Ashforth (2008:291)

I intervjuerna framgår avsaknad av identifiering med organisationen och hos de ”yrkesidentifierande” tolkarna, snarare ”förnekelse”. Men exemplet från tidigare forskning påvisar att detta inte är något fenomen som måste uppfattas som ”hotande”, fientligt eller ovanligt. Jämförbart med konsulter som arbetar i kundens miljö och definierar sig själva som människor som inte behöver tillhöra en organisation i traditionell bemärkelse, ”utan sin personliga tillfredsställelse och sin identitet fick de genom materiella mått på framgång”, Alvesson, Empson (2008:13).

Trots spretiga berättelser angående identifikationsdelen framgår att tolkarna föredrar att bli identifierade med Tolkcentralen framför de övriga aktuella tolkförmedlingarna på marknaden. Någon annan förmedling är otänkbar, eftersom deltagarnas allmänna uppfattning av kundernas syn på TC, trots enstaka missnöje, är att den ändå är Göteborgs bästa tolkförmedling. Den uppfattade externa bilden av organisationen påverkar organisatorisk identifiering hos arbetstagarna, så att deras organisatoriska identifikation är starkare när den förväntade bilden är positiv, Johnson, Ashforth (2008).

## **4.5 Hur stor samstämmighet råder mellan budskapet som Tolkcentralen vill kommunicera och tolkarnas uppfattning om vad TC vill att de ska kommunicera utåt?**

*Resultat och analys av framtagna data till denna fråga presenteras i två delar. I den första utformas resultaten som ett direkt svar på frågeställningen, alltså gör jag en jämförelse mellan TC:s beskrivning av det som ska kommuniceras ut och tolkarnas kunskap om TC:s värderingar, hur dessa ska föras ut och hur dessa påverkar deras jobb. Den andra delen bygger på en nyuppkommen aspekt på frågeställningen utifrån deltagarnas upplevelser och resonemang som förtjänar att sättas i relation till den frågan. Samtidigt ger den en förklaring till varför eventuella brister i kommunikationen av TC:s budskap uppstår och fortgår.*

### **4.5.1 Tolkarnas kunskap om TC:s värderingar, hur tolkarna följer dem och hur dessa påverkar deras jobb.**

Vad gäller TC:s mål och verksamhet är bilden samstämmig. Alla utom Tolk 8, tycker att den information de får från TC om verksamheten är knapphändig.

Alla nämner månadsbladet men ser inte informationsbladet som en tillräcklig informationskälla. Tolk 1 säger att ”man skriver alltid samma sak”, Tolk 5 menar att det ”står inte mycket om vad de gör” medan Tolk 2 påstår att man får ”något slags information men det är mycket man inte får veta”. Jacobsen (2008:203) framför att kommunikationsproblem kan uppstå när budskapet förmedlas genom den kanal som sändaren har valt. Jacobsen menar vidare att olika kanaler ställer olika krav på utformning och innehåll. En viktig del i all information är tvåvägskommunikation därför att den ger möjligheter för respons. Jacobsen syftar på hierarkiska organisationer men just denna punkt passar lika bra i en platt organisation.

Ur svaren framgår att uppdragstagarna inte har någon klar uppfattning om vilka som är uppdragsgivarens uppställda värderingar och att de aldrig har fått någon klar beskrivning av vilka dessa är. Tolk 4 säger ”Lite grand vet jag om TC:s regler resten gissar jag bara eller går efter min egen intuition”. Men ändå nämner nästan alla att TC på något sätt förmedlat kvalitetspolicy och Kammarkollegiets riktlinjer om ”God tolksed”, vilka i stora drag stämmer med uppdragsgivarens målbeskrivning och att tolkarna uppmuntras att följa KK:s riktlinje.

... men jag gör som jag tycker är bäst, och detta handlar om att följa i första hand Kammarkollegiets regler, etiska riktlinjer. Egentligen har inte TC mycket att säga till heller om hur jag ska jobba och vad ”God tolksed” är. (T1)

Några klara ”värderingar” har jag aldrig identifierat eller hört talas om från TC... något slags ”lathund” har tillkommit med tolketiks grundpunkter, men det är något som styrs eller är bestämt av ”God tolksed”. (T6)

Nästan alla anger en lathund, där Tolkens roll och etiska regler är skrivna. En av tolkarna (T 8) säger sig ha fått information om TC:s värderingar i TC:s introduktion och utbildning men de punkter som nämns är hämtade från ovan nämnda lathund. De allra flesta anger dock Kammarkollegiets tolketik som riktlinje och att denna förmedlats i utbildningen. Enstaka deltagare tycker dock (T 4 och T8) att det ibland är svårt att förmedla TC:s värderingar, speciellt att återge exakt det som sägs, eftersom det kan vara svårt att förstå för klienterna och även kunden och kan innebära kulturkrockar. En av dem uttrycker det på följande sätt:

Jag skall tolka *exakt vad som sägs*, men *gör jag det?* ... Blir det osammanhängande meningar /.../ gör jag så som de andra kanske inte gör, anpassar det som sägs till en ungefärlig nivå för att underlätta för handläggaren, t ex. Vi har ett fattigt språk och vissa grejer kan man inte översätta exakt till svenska ... Jag anstränger mig för att formulera rätt det som sägs för att underlätta för den jag tolkar för, men det finns fall där jag väljer att tolka "exakt" så som sägs och lämnar åt handläggaren att förstå eller ställa nya frågor för att få det förtydligat men det gör de tyvärr inte alltid. (T4)

Det råder en ganska samstämmig syn både hos uppdragsgivaren som uppdragstagarna vad gäller vikten av kvalitet på tolktjänsten, respekt för kunden och klienten och behovet av mer kontakt i form av möten, för att bland annat resonera kring viktiga frågor och lära av varandra.

En synpunkt som på något sätt framkommer i intervjuerna med alla tolkar är att de tycker att de i sitt tolkarbete ska underlätta kommunikationen mellan parterna, klienten och tolkanvändarna. Flera av dem pekar också på hur viktigt det är att skapa en förtroendefull situation genom att säga att "de (kunden) har lätt att få förtroende för mig" (T2), "Ett bra utfört uppdrag kan bara uppnås om både tolkanvändaren och tolken har respekt för varandras jobb och för klienten" (T1) eller att "man måste vara till 100 närvarande och lyhörd" (T3). Tolk 1 och 6 anser att tolken ska hålla sig neutral och inte påverka tolksituationen när de säger att: "de (tolkanvändarna) ska inte ställa krav på mig att ha åsikter eller komplettera det de missar att säga" (T1).

#### **4.5.2 Tolkarnas syn på hur väl TC lever upp till sina värderingar**

Ett intressant fenomen som framträder tydligt i de kritiska kommentarerna om kvalitet är att organisationens handlande eller icke handlande ges stor betydelse.

Uppdragsgivaren anser sig göra mycket för sina tolkar medan de flesta av tolkarna, är av en annan uppfattning, och nästan samstämmigt framför de sina icke tillgodosedda förväntningar.

De motstridiga uppfattningarna handlar om att tolkarna upplever att uppdragsgivaren själv inte lever upp till uppsatta mål och värderingar genom att uppdragen inte tilldelas rättvist och att vara passiv gällande utvecklingsarbete med kunden och inte är lyssnande. I ett par fall uttrycker tolkarna känslor av djupare besvikelse över att de inte har förtroende för uppdragsgivaren.

Deltagarnas berättelser belyser frågans komplexitet vilket också har gjort att frågeställningen nu analyseras utifrån bredare teoretiska grunder än jag hade tänkt mig från början, nämligen psykologiska kontrakt. Ingen av tolkarna anser att de egna värderingarna krockar med TC:s. Dock nämns att uppdragstagaren inte alltid lever upp till sina mål och att detta krockar med tolkens värderingar och den bild han/hon vill ge utåt.

Enstaka deltagare ville inte alls resonera kring uppdragsgivarens värderingar, eftersom det endast är KK:s föreskrivna riktlinjer om ”God tolksed” som gäller och de anser att just uppdragsgivaren inte lever upp till dessa. Nedan följer ett par exempel på berättelser efter uppmaningen: Berätta lite om vad du känner till gällande Tolkcentralens värderingar och vilka du prioriterar ifall dessa krockar med dina egna!

Det som jag känner till är att de åberopar bra kvalitet ... som de förmodligen menar bygger på kompetenser, vilket de inte har i den omfattning som presenteras ... Så jag prioriterar min utbildningsgrund, alltså grundar mitt arbete på det jag har lärt mig under utbildningen. (T5)

Berättelserna avslöjar en klar självständighet liksom en löst kopplad relation mellan organisation och uppdragstagare. Man menar att grunden är något man som utbildad tolk har med sig, inte något som har implementerats av uppdragsgivaren. Det viktiga är att få tolksituationen att fungera, inte uppdragstagarens beroende av uppdragsgivarens egna regler. Detta påminner om Czarniawskas (2005) handlingsnät där uppmaningen är att kommunicera inom ett handlingsnät inte inom en organisation. Det är handlingarna som är centrala, det är det som någon gör som ger denne karaktär, och inte tvärtom.

I flera samstämmiga svar på ovanstående fråga framgår tolkarnas besvikelse över att arbetsgivaren själv inte lever upp till det budskap som skickas ut och anses på så vis skada tolkyrket och sänka förtroendet för TC hos kunden:

Det jag känner till är att TC tar ofta upp ”kvalitetspolicy” om jag kan säga det så, det nämns i olika sammanhang att TC står för kvalitet, alltså. Så har jag faktiskt själv tänkt mig yrkets värde i just kvalitet. Man sysslar med språket och det är något som ska upp till bevis *varje* dag, vid *varje* uppdrag. ... Men jag har ibland blivit besviken på att TC inte lever upp till den värderingen och det är detta som krockar med mina egna när det gäller sättet att presentera vårt yrke utåt (T6).

De som preciserar TC:s viktigaste värderingar anser att dessa är att ge den bäst lämpade tolken tolkuppdraget och att TC står för kvalitet. De menar dock att TC inte alltid lever upp till sina värderingar. ”Det där med att högsta kvalitet bara är ett ord för dem” (T5). Samma tolk säger om värderingarna att ”de är oklara” och frågar sig: ”Hur mäter man den kvalitet som vi visar därute?” Flera påpekar att TC använder ickeauktorerade/outbildade tolkar eller inte går efter prioriteringslistan (T 1, 2, 6 och 7). Tolk 6 och 7 menar att TC väljer kvantitet före kvalitet. Någon förståelse för avvikelserna framgår inte ur tolkarnas berättelser. Detta beskrivs som en upplevelse av att arbetsgivaren inte står för sina löften:

Det sägs att en prioriteringslista existerar som man ska gå efter vid uppdragstilldelning, men de hittar för ofta ursäkter för att skicka ut tolkar som inte uppfyller krav på en bra tolk ... ibland är det väl andra saker som styr så vissa tolkar kan drabbas. Ta mig som exempel, för en period sedan kollade jag statistiken då jag upptäckte att en annan tolk som inte ens är auktoriserad fick flera uppdrag på Tingsrätten än jag som är Rättstolk... sådant händer fortfarande. (T1)

Ur en annan tolks berättelse framgår att denne på grund av upplevelsen av att TC inte står för sina löften inte längre är villig att engagera sig för uppdragsgivaren som hon tidigare har gjort. Hon har även framfört detta i ett telefonsamtal: ”En gång har jag ringt upp en person på TC och skällt ut honom eftersom de en längre period inte hade gått efter prioriteringslistan ... Jag sade att jag inte ställer upp längre på samma vis som jag tidigare har gjort.” (T2)

En förklaring till förändringen i tolkens engagemang för organisation finner jag hos Isaksson & Bellaaghs (2005) beskrivning av det psykologiska kontraktet, vilket till skillnad från det faktiska kontraktet, är föränderligt och dynamiskt och påverkas av förändringar på arbetsplatsen och relationerna mellan anställda och chefer.

Framför allt de erfarna tolkarna anser att arbetsgivarens passiva roll i utvecklingsarbetet, framförallt avsaknad av aktivt samarbete med kunden och att TC själv inte lever upp till att hålla den kvalitet som krävs för tolkyrket, skadar dem i deras yrkesutövning:

Det handlar om ett jobb som kräver kunskap om både samhället och hur vi människor fungerar i olika situationer vilket kräver en snabb omställning hos oss själva och anpassning till nya arbetsplatser och situationer ... då kan du inte skicka ut vem som helst ... som ska förstöra för dem som betalar för tjänsten och för oss andra, för vårt yrke. (T6)

Tolkarna verkar uppleva att ledningen bryter psykologiska kontrakt ofta vilket, även forskning visar, inte är ovanligt. Anderson & Schalk (1998) framför att brott av mer eller mindre allvarligt slag snarare tycks vara regel än undantag. Speciellt vanligt har det blivit i de senare decenniernas föränderliga arbetsliv. Detta kan också vara en förklaring till tolkarnas upplevelse av att TC ”var” en bättre uppdragsgivare tidigare.

Eftersom psykologiska kontrakt bildas på förtroende, kan ett brott leda till starka känslomässiga reaktioner och känslor av svek. T.o.m. mindre allvarliga brott har konsekvenser: högre personalomsättning, lägre förtroende och arbetstillfredsställelse, lägre engagemang i organisationen mm (Anderson, Schalk 1998:644).

Ju högre tillit desto allvarligare konsekvenser för ett brutet löfte (Isaksson 2001:181). Nästa steg kan bli att arbetsgivaren förlorar sitt förtroende för arbetstagaren vilket i sin tur kan leda till införande av kontrollinsatser, atypiska för avreglerade organisationer (Petersson 2007)

En motstridig åsikt framförs av en tolk som är nöjd med arbetsgivarens åtagande i flera avseenden. Speciellt uppskattade områden är det förtroende som ges och utbildningsutbudet: ”De ifrågasätter aldrig ett utfört arbete. /.../ eller jag tycker helt enkelt om det förtroende som de visar, det ger mig trygghet som gör att jag gör ett bra jobb.”(T 4)

Enligt Petersson (2007) resulterar arbetsgivarens förtroende för arbetstagare i positiva upplevelser av frihet och självständighet. Då arbetsgivarens förtroende är bristande kan problemet uppstå både ur ett arbetsmiljöperspektiv och ur ett företagsekonomiskt och produktivets- och effektivitetsperspektiv. Uttalandet ovan kan även ett annat fenomen tillskrivas. Argyris menar att:

Den anställde kommer att behålla den höga produktionen, låg missnöje osv, om förmån tillåter och respekterar normerna i den anställdes informella kultur (dvs. låta de anställda vara ifred, ge dem adekvata löner och säkra jobb) Det är just vad anställda behöver. (Anderson och Schalk 1998: 638)

Uppdragsgivarens åtagande och kommunikation upplevs olika bland tolkarna. De flesta efterfrågar fler möten och mer utbildning i form av kurser med erfarna tolkar (alla utom T8). Tolk 3 anser sig inte ha behov av mer kontakt och vet hur man tar kontakt om det behövs. Tolk 2 påpekar att TC har erbjudit grupphandledning men att tolkarna inte har utnyttjat detta och menar också att vissa tolkar inte går på de språkträffar som anordnas, kanske beroende på att de konkurrerar med varandra om jobben.



## 4.6 Observationer

Jag har valt bort att redovisa resultatet för varje enskild observerad aktivitet. Som tidigare nämnts har jag framförallt använt dessa som förförståelse för skapandet av intervjumallar och i viss mån som komplettering till intervjumaterialet då jag har velat veta mer än det som sagts kring vissa frågor.

För att exemplifiera något av det aktivitetsinnehåll som jag observerat ägnar jag detta avsnitt ett möte med rubriken: ”Hovrätten bjuder tolkar och representanter från Tolkcentralen till öppet möte angående tolkarnas arbetsituation”. Jag väljer just det exemplet för att belysa vad sådana aktiviteter, organiserad direktkontakt med kunden kan ge för resultat.

Mötet anordnades på kundens, Hovrättens kvalitetsgrupps, initiativ och genomfördes med fullaste respekt för tolkrollen och tolkens behov av en god arbetsituation för att fullgöra uppdraget på bästa sätt. Tolkcentralen betalade utbildningsarvode till de tolkar som deltog i mötet. Domstolens personal framförde sina uppfattningar om tolkarbetets funktion och även sina förväntningar och gav tolkarna möjlighet att göra detsamma. Tolkens viktiga roll för rätts säkerheten lyftes fram både genom den stora personalnärvaron från Hovrätten och aktivt arbete i diskussionsgrupperna. Vikten av gott samarbete mellan i första hand tolkarna och domstolarna men även med tolkförmedlingen framhövdes. I den arbetsgrupp jag var med i tog man även upp resultatet av utvärderingen av den nya instans- och processordningen i utlännings- och medborgarskapsärenden från 2009<sup>34</sup>. Huvudsakligen påpekades den dåliga kvaliteten på tolktjänst som framgick i utredningen och som Hovrätten anser inte är hållbar. Frågan kring tolkarnas arbetsmiljö specificerades med tolkarnas krav på ett pausrum vilket sedan ordnades.

---

<sup>34</sup> ”Den nya migrationsprocessen (SOU 2009:56)” Kap 4 s 117-142. Det ges en utförlig beskrivning av tolkarbetet hos domstolar och övriga myndigheter. Bland annat hur stort behov av auktoriserade och tolkar med rättskompetens är, hur upphandlingar av tolktjänster går till, reglerna vid beställning av tolk, statistik över tolkanvändning, synpunkterna på tolktjänstkvalitet etc. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/88/55/ad4d5742.pdf>

## 4.7 Sammanfattning av resultatet

Mina slutsatser kring arbetet med materialet tyder för det första på att Tolkcentralen inte har någon utarbetad metod för klargörande av organisationens värderingar eller verksamhetsmål för sina uppdragstagare, snarare rekommenderas Kammarkollegiets riktlinjer för ”God tolksed”. Det finns ett antal tekniker och verktyg som används som styrmedel men det går inte att utläsa hur dessa är lämpade för att klargöra målet för uppdragstagare. Det finns inte heller några tecken på att uppdragstagarna har kännedom om eventuella nödvändiga avvikelser från dessa. Ledningen medger att arbetet med den frågan egentligen skall vara mer tydligt och mer kontinuerligt. Ledning och uppdragstagare delar uppfattningen att fysiska möten är nödvändiga för resonemang kring viktiga frågor.

För det andra framför deltagarna att det framgår att TC presenterar sig för uppdragstagarna och kunden som en organisation som erbjuder och garanterar kvalitet. Samtidigt är de allra flesta deltagare skeptiska till detta. De upplever att uppdragsgivaren inte lever upp till sina egna värderingar genom att låta kvantitet växa på bekostnad av kvalitet. Även ledningen medger svårigheterna med att förena teori och praktik på grund av många aspekter som man måste ta hänsyn på väg mot måluppfyllelsen.

Det tredje är Tolkcentralens förväntningar är att uppdragstagarna ska vara professionella i sitt uppdragsutförande, bland annat genom att visa att de gillar det de gör och uppträder korrekt från stunden de kommer till tills de lämnar tolkningsställe, att de skall vara lojala genom att dela Tolkcentralens värderingar och Kammarkollegiets föreskrivna tolketiksregler. Resultatet visar att även tolkarna anser detta för viktiga grunder som de arbetar efter men dock anser de att för att lyckas måste uppdragsgivaren arbeta mer för att skapa förutsättningarna för detta.

Min fjärde och sista slutsats är att de intervjuade tolkarna känner sig engagerade i sina uppdrag genom sitt engagemang för yrket och en meningsfull human drivkraft. Detta tolkar jag som att en av förutsättningarna för att organisationens verksamhetsmål nås är uppfyllt. Men deltagarna visar att engagemanget för organisation är låg, eller t.o.m. avtar hos vissa. Detta kan bero på: brist på information, oklar uppfattning av organisationens värderingar, upplevelser av brutna psykologiska kontrakt samt en stark yrkesidentifiering.

Samtliga orsaker kan bero på den löskopplade arbetssituationens avsaknad av formella förbindelser och växande krav från det oförutsägbara ständigt föränderliga arbetslivet.

## 5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION

*Syftet med denna studie var att se hur uppdragstagarna delar värderingar med organisationen och i vilken mån de känner att de lever upp till dessa. Dessutom ville jag veta vad det är som motiverar deras engagemang för organisation (OC) och hur detta hålls vid liv. Förväntningarna var också att upptäcka fenomen som kan vara incitament till att både anställda och uppdragstagare jobbar mot samma mål. Detta sammantaget skulle kunna ge svar på vilka TC:s förutsättningar är att nå kunden med sitt budskap via sina uppdragstagare. Dessa frågeställningar visade sig under arbetets gång vara sammanlänkade delar som kan förlora den sammanhängande kraften då dessa diskuteras var för sig. Därför blir det här en sammanhängande berättelse.*

Organisationen har flera utarbetade styrverktyg. I intervjuerna framkommer brister kring hur dessa klargör organisationens värderingar, förväntningar, förändringar och utveckling för uppdragstagarna eller om dessa har för avsikt att göra det. I Kvalitetssäkringspärmen sammanfattas förväntningarna på tolken, men hur förmedlas det i praktiken? Tolkarna nämns bara på ett ställe i handlingsplanerna angående information, där det står att denna ska ske genom månadsbrev eller informationsträffar. Där står också att nya tolkar ska få viktig information vid sin introduktion även sammanfattat i ett kompendium. Resultatet påvisar behov av förtydliganden av kraven och förväntningarna på uppdragstagarna från den stund förmedlingen registrerar dem. Det löpande arbetet med dessa frågor behöver förbättras. Förutsättningarna för uppdragstagarna att framföra sina förväntningar måste finnas och engagemang motiveras. Denna insikt ger mig anledning att instämma med Mayer, Allen och Smith (1993:155) som hänvisar till Mowdays et al, (1982), vilka talar om viktiga samband mellan utveckling av känslomässiga engagemang hos personalen och arbetsupplevelser i samband med engagemanget. Det är viktigt med bekräftade förväntningar, jobbutmaningar, organisatorisk pålitlighet och rollklarhet. Forskarna hänvisar till annan forskning (se Bray, Campbell & Grant, 1974, Buchanan, 1974), som påvisar vikten av korrekt hantering av sådana upplevelser hos sin personal på ett tidigt stadium.

Ett exempel ur Kvalitetssäkringspärmen (3.3) får belysa vikten av korrekt hantering ”Tolkförmedlarrutiner upprättas och diskuteras kontinuerligt (minst en gång/månad) under tolkförmedlarmöten. Anteckningar efter dessa möten distribueras till all personal”. Tolkarnas missnöje angående tilldelningen av uppdrag, skulle kunna undvikas om de får utförlig kunskap om dessa förändringar och eventuellt möjlighet att påverka dessa.

Ett annat exempel som gör mig undrande är den omorganisation utifrån såväl kundens som tolkens perspektiv för bättre tillgänglighet och bättre arbetsmiljö, något som tolkarna får veta i efterhand och enligt dem på olika sätt.

En viktig fråga att ställa sig här är: Hur och i vilken grad bidrar sådana förändringar till en positiv utveckling av verksamheten om de som är berörda inte har tillfrågats om behovet av förändringen och inte blivit informerade om den tänkta nyttan med förändringen? Nordengren, Olsen (2006:70) påpekar behovet av att vara särskilt tydlig med nyttan av nya idéer i distansorganisationer eftersom där inte ges möjlighet till fysiska möten för att diskutera dem.

Jag är av den uppfattningen att TC saknar insikter om tolkarnas förväntningar på organisationen. Är det kanske så att gränsen mellan organisationen och periferin är för bred så att periferins röster inte hörs? Eller är det återkopplingen som saknas?

Ledning och uppdragstagare pratar t ex om samma sak angående grundläggande krav vid registrering av nya tolkar men det framgår att tolkarna inte vet om att TC:s krav och arbetsformer sammanfaller med deras uppfattning om hur detta arbete ska skötas. Ett annat exempel tar jag från *Kvalitetssäkringspärmen* där det står att ett kontinuerligt arbete med förbättringar på alla plan förespråkas samt att fortlöpande diskussioner ska äga rum på arbetsplatsträffar samt att responsen från kundkontakter och tolkars upplevelser ska vägas in i diskussionen.

Viljan att kommunicera med uppdragstagare framgår genom att chefen vänder sig direkt till tolkarna genom informationsblad, men det kan ändå vara bra med en utvärdering för att försäkra sig om att detta är ett lyckat sätt att nå alla. Man vet inte hur många som läser bladet eller hur det uppfattas. Att informationsbladets rubrik "Tolkcentralen informerar" associerar till någon annan som informerar och att bladet skickas i samband med listor på beräknat arvode kan vara faktorer som försvagar betydelsen som TC vill att det ska ha.

Resultatet i sig ger en positiv bild av TC:s förutsättningar för överföring av budskap till kunden trots att det inte finns några tankar på något systematiserat/kontinuerligt arbete med att göra tolkarna medvetna om gemensamt mål, innehåll och kvalitet. Men en viktig fråga att arbeta med kan vara att hitta rätt plats i organisationen där TC ska lägga tyngdpunkten i kommunikationen med tolkarna?

Tolkcentralen förväntar sig följande av tolkarna: att de ska ta till sig TC:s företagsidé och att de ska förmedla den i sitt jobb; att tolken ska komma i tid, uppträda rätt från den stund de kommer till arbetsplatsen tills de lämnar tolkstället. En i ledningen säger dock: "Vi har inte samlat tolkarna och gått genom det exakt men de får mycket information på annat sätt." *AI* Min tolkning är att informationen framstår som otillräcklig och otydlig för tolkarna. Nordengren, Olsen (2006:68) betonar vikten av ledningens tydlighet i organisationer med rumsdistans. I sådana organisationer flyttar man över mer av ansvaret på kommunikation till den enskilde individen. Detta måste klargöras tydligt för medarbetarna. Man ska t ex vara tydlig med att var

och en själv ska söka information och hålla sig informerad om förändringar som sker och att individen själv ska ta initiativ till samtal när det behövs.

Vad gäller engagemang är jag av den uppfattningen att det finns större hinder än motivation. En orsak kan vara att, som man brukar säga, "hälsan tiger still" och att negativa upplevelser därför alltid är lättare att identifiera. Det framgår att tolkarna tydligt uttalar sina förväntningar angående uppskattning och respekt för tolkyrket, bland annat genom att de inte vill att TC skickar ut oprofessionella tolkar som representanter för samma arbetsgivare. De vill kunna hålla tolkcentralens klara löften till kunden och de vill att denne ska få utbildning angående tolktekniker. De vill att uppdragsgivaren fullföljer sina åtagande angående arbetsmiljöfrågor. De vill bli rättvist tilldelade uppdrag och de vill bli lyssnade på.

Det som framförts tydligast är att tolkarnas engagemang i form av vilja att ge nyttig information och idéer grundade på erfarenheter med tiden avtar. Huvudorsaken, hos dem som anger detta, är att uppdragsgivaren inte håller löften eller följer reglerna om t ex rättvis tilldelning av uppdrag. De har svårare att identifiera sig med organisationen än de som upplever att förväntningarna på uppdragsgivaren är tillgodosedda. Jag utgår från Cohens (1992) förklaring till vad OC hos högstatusyrken beror på, nämligen hur medlemmen behandlas av organisationen.

En bot på denna bristande kommunikation kan vara förändringar och förnyelser av just kommunikationsformen till fler direkta möten, vilket är något som både ledning och uppdragstagare anser behövs. Detta kan ge möjligheter till förtydliganden av förväntningar som parterna har på varandra för att undvika brutna psykologiska kontrakt. Fysiska möten kan även leda till förbättrad information kring både värderingar och verksamheten till tolkarna. Ett exempel på en lyckad utgång av direktmöte är mötet med kunden som har angetts i del 4.6.

Sannolikheten för att tolkarna ska lämna TC och arbeta för någon annan tolkförmedling är alltså obefintlig även för de tolkar som uttryckligen identifierar sig med tolkyrket. Anledningarna till att man vill stanna hos Tolkcentralen är varierande, allt från att man anser att det inte finns bättre arbetsgivare till att inte förlora sin inkomst.

En tolk uttrycker att det kanske kunde vara roligt att arbeta med utvecklingsarbete hos någon utan utvecklade tolktjänster, för att gynna samhället men vill absolut inte jobba för andra organisationer under nuvarande villkor.

Den sort av engagemang för organisationen som i forskningen kallas för fortsatt engagemang, innebär att arbetstagaren vill stanna i organisationen eftersom det kommer att kosta mer om man inte gör det, har således kunnat identifieras hos enstaka deltagare. De som stannar på grund av fortsatt engagemang, påvisar tidigare forskning, bidrar mindre till organisationens effektivitet, Mayer (1989:153). Men i TC:s fall ser inte jag någon större risk för att dennes prestige blir

drabbad eftersom uppdragstagarna är engagerade i sitt yrke vilket grundläggande riktlinjer samstämmer med TC:s budskap.

En allmän uppfattning är att uppdragstagarna inte med säkerhet vet om vilka uppdragsgivarens, TC:s, värderingar är. De ”gissar” sig fram till förväntningar som: kvalitet och vad det medför i tolkarbetet. Som ett tillägg säger man i de allra flesta fall att dessa är föreskrivna av Kammarkollegiet. Jag finner det inte heller så enkelt att ge en klar bild av TC:s värderingar. En av personerna i ledningen uttrycker TC:s värderingar enligt följande: ”/.../ Riksdagspolitiska beslut som garanterar demokrati och jämlikhet. Alla, oavsett språk, religion, motsättningar mellan olika folkgrupper skall kunna göra sig förstådda på bästa sättet”, medan en annan säger att ”TC:s mål och syfte är att leverera högkvalitativa tolktjänster till Göteborg och närområdet”; A3. I TC:s kvalitetssäkringspärmen finner man bland annat uttryck som att lyhördhet skall präglade TC:s arbete. Min uppfattning är att samtliga respondenter har en oklar uppfattning om skillnaden mellan värderingar och verksamhetsmål eller att dessa inte finns definierade.

Min uppfattning är också att samtliga tolkar känner sig ansvariga för formandet av den bild som visas utåt. Synlig tillhörighet till organisationen är viktig för dem ur flera aspekter. En aspekt som tas upp av flera är att det är TC som ger dem uppdrag. Andra aspekter är att kunden har visat mer positiv uppfattning av en kommunal tolkförmedling än av övriga och även att TC utger sig för att vara en tolkförmedling som vill hålla bästa kvalitet. Trots detta påstår de flesta att ”kvalitetslöften” inte stämmer med verkligheten genom att oerfarna tolkar skickas ut istället för utbildade och erfarna. Utöver detta uttrycks oro över att kunden och klienten inte alltid får den hjälp de behöver, vilket ger tolkyrket dåligt rykte. Andra aspekter är avsaknad av regelbundna grundliga utbildningar för i första hand kunden om tolktekniker. Kunderna ställer krav som, enligt de allra flesta deltagare, inte ingår i deras uppgifter men ”okunniga” tolkar försöker efterleva, vilket avslöjar en inkompetens som skapar problem för övriga tolkar. Detta anses i sin tur leda till nya problem, missförstånd och fel förväntningar hos kunden på tolkarna, förstörda uppdrag och obehag för klienterna.

Deltagarnas oro kring anlitaandet av oerfarna tolkar finner sitt välgrundade stöd i att dessa problem belyses på nationell nivå och därför väger tungt. Att problemen med att tolktjänsterna inte uppfyller marknadens/kundens krav bekräftas och väger tungt i Tolks- och översättarinstitutets brev till Integrationsministern så sent som hösten 2009. Där uppmanas till åtgärder för att få en fungerande tolkmarknad. Detta bekräftar alltså att den oro som deltagarna ger uttryck för kan vara befogad och ha sin grund i allvarliga problem kring förmedlingen av

tolkar för samhällets behov.<sup>35</sup> Ytterligare exempel som belyser problemets bredd är synpunkterna kring utförda tolktjänster i ”Den nya migrationsprocessen” (SOU 2009:56). Frågan är slutligen i vilken grad TC kan lastas för förekomsten av dessa problem och hur stor del av dessa val som är kundens egna. Med val menar jag att kunden själv väljer vilken tolknivå tolkarna som de anlitar skall ha. Kunden har möjlighet att ha koll på vilka tolkar de får, inte minst genom tolkblanketten för varje utfört uppdrag, samt ställa detta i relation till den tolkkategori de anlitar och kvaliteten i varje utförd tjänst. Sedan är det upp till dem vilka tolkar de tänker anlita i fortsättningen.

Tolkarna har ingen eller en vag uppfattning om hur mycket organisationen arbetar med kunden och vad kommunikation mellan dessa handlar om. Detta kan förstärka glappen mellan organisationen och tjänsteutövarna samt spekulationer. Det är viktigt att klargöra allt som kan ligga till grund för att missnöje uppstår.

Ledningen fokuserar på förändringar i samhället och medger att de är tvungna att svara upp till samhällets och marknadens föränderliga krav. Tolkarna däremot upplever att allt var bättre förr. Allvin m fl (2008) påstår att förändringar sker på olika nivåer och att dessa olika nivåer visar olika benägenhet till förändring. För att dessa uppfattningsnivåer skall närma sig varandra är arbetet med informationsförbättringar nödvändiga.

Med hänsyn till det psykologiska kontraktets natur måste min studie ses som en ”just nu studie”, eftersom situationen redan vid slutskede av mitt skrivande kan vara annorlunda beroende på vilka ställda krav och förväntningar på organisationen som hunnit bli uppfyllda under skrivandet av denna uppsats. Denna tanke finner stöd hos Isakssons & Bellaaghs (2005) beskrivning av psykologiska kontrakt som, till skillnad från faktiska kontrakt, är föränderliga och dynamiska och påverkas av förändringar på arbetsplatsen och relationerna mellan anställda och chefer. En positiv förändring angående uppdragstagarnas upplevelse sker bara om en positiv förändring i arbetsförhållandena har skett. Därför ser jag vikten av regelbunden och utförlig information till tolkarna angående verksamheten som en grund till bra samarbete mellan organisationens kärna och de som är på fältet men ändå utför kärnverksamheten. Risken med att inte arbeta med förändringar i dessa avseenden leder till allt fler brutna psykologiska kontrakt. Detta i sin tur leder till svek och förlorade förtroende för varandra hos både organisationen och den enskilde! Resultaten från tidigare forskning visar att eftersom omsättningen anses för kostsam för organisationen anses engagemang i allmänhet vara önskvärt och bör främjas hos medarbetarna. Visst kan man tycka att personaladministrativa avtalsfrågor inte har med själva

---

<sup>35</sup> Skrivelse 2009-09-22: *Åtgärder krävs för en fungerande tolkmarknad*, Skrivelse till Integrationsministern Sabuni. (PDF) <http://www.tolk.su.se/pub/jsp/polopoly.jsp?d=5625&a=72801>

genomförandet att göra, men ändå är det så att personer ofta grupperar sig kring formella frågor. Som chef/ledare kan man beordra en anställd ut på ett uppdrag, men en uppdragstagare kan bara tillfrågas. Det är stor skillnad. Därför spelar även motivationsfrågor en stor roll i en sådan här organisation. Medarbetare har olika nivåer av motivation vilket gäller så väl innehållet i arbetet som formen till det, samt olika förmågor till att tolka information liksom att skaffa sig den på egen hand.

Innan jag skiljer mig från det, på många sätt, inspirerande arbetet väljer jag att nämna privilegiet som jag fick med detta. Utöver att lära känna TC:s arbetsgrunder och arbetsuppgifternas mångfald på kontoret bättre fick jag också en inblick i mina kollegors arbetsupplevelser och bredden i ett yrke som inte har någon enhetlig definition. Sist men inte minst gav uppsatsarbetet en ovärderlig insyn i det komplexa ledarskapskrav som ställs i en organisation vars kärnverksamhet utförs av arbetskraft utan formella kontrakt samt med fysiskt avstånd mellan organisationens kärna och kärnverksamheten. TC har dessutom genom mångfalden av aktörer många aspekter att ta hänsyn till. Det framkomna resultatet ger mig en klar uppfattning om vikten av krav- och förväntningsförtydliganden och behovet av ständigt anpassning och utveckling av styrmetoder, kommunikations- och informationstekniker.

Huruvida den uppsatsen kan bidra till utvecklingsarbetet med personalfrågor på TC eller forskningsutvecklingen kring styrning av löskopplade organisationer är oklart men målet med undersökningen av Tolkcentralens i Göteborg arbetsmetoder och förutsättningar för att nå kunden med sitt budskap via sina uppdragstagare anser jag vara uppfylld. Dock anser jag att flera intressanta frågor som har uppstått under uppsatsens gång kan vara en viktig grund för eventuell framtida forskning hos TC och andra liknande organisationsformer. Som t ex:

- kommunikation och information
- möte mellan organisation och yrke/yrkesutövande
- uppdragstagarnas/tolkarnas arbetsmiljö
- tolkrollens betydelse för utövning av ledarskap och andra yrke som använder tolktjänster
- samhällsaktörernas samverkan kring klargörande av tolkyrkesstatus och anställningsform



## 6. KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTÄCKNING

### Tryckta källor:

Alvesson, Mats, Sköldbberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*  
Lund: Författarna och Studentlitteratur

Alvesson, Mats, Svenningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer* Malmö: Liber

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U. & Skärstrand, E. (2006)  
*Gränslöstarbete – Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* Malmö: Liber

Bjurvill, Christer (2001) A, B, C och D - Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser  
Lund: Studentlitteratur

Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering*, Lund: Studentlitteratur.

Isaksson, K. (2002). Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet.

I G. Aronsson & J.Ch. Karlsson (red), (2001) *Tillitens ansikten*. s 175-196, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag, Ingvar, Thorsvik Jan , (2008) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervju* Lund: Studentlitteratur

Kylén, Jan-Axel (2004) *Att få svar – intervju, enkät, observation* Stockholm: Bonnier Utbildning AB

Nordengren, Maria, Olsen Bengt (2006) *Att leda på distans: i tid och rum*, Malmö: Liber AB

Nylén, Ulrica, (2005) *Att presentera kvalitativa data – framställningsstrategier för empiriredovisning*  
Malmö: Liber Ekonomi

Rosengren, Karl Erik, Arvidson, Peter (2002) *Sociologisk metodik* Stockholm: Liber

Rohtstein, Bo (2003) *Sociala fällor och tillitens problem* Stockholm: SNS Förlag

Thurén, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Andra upplagan. Stockholm: Runa

## Vetenskapliga Artiklar:

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No1.March, pp.1-18.

Alvesson, Mats, Empson, Laura (2008)

“The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms”

*Scandinavian journal of Management, an international journal, Vol 24, No 1*

Anderson N & Schalk R (1998) ”The psychological contract in retrospect and prospect” *Journal of Organizational Behaviour*, vol 19, s 637-647.

Blomsterberg, Marianne (2004) *Att förstå och bli förstådd, Om etnisk och kulturell mångfald i primärvårdsarbete, En intervjustudie inom Västra Götalandsregionens primärvård*

Research rapport No, 134 from the *Department of Sociology* Göteborg University

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No.6, pp.539-59.

Daan van Knippenberg, Ed Sleebos (2006) “Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes”

*Journal of Organizational Behavior* Volume 27, Issue 5, Pages: 571-584

Isaksson, Kerstin och Bellaagh, Katalin (2005) *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt – förändrade relationer på arbetsplatserna*

<http://hdl.handle.net/2077/4344>

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, en Nieuwkruisland (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization

*Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No.4, pp.538-51.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 1, pp.152-6.

Peterson, Helen (2007) Flexibilitet och förtroende I avreglerade organisationer – ett arbetstagarperspektiv, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 13 nr 2 s. 27-40

Rolf Van Dick, Thomas, E. Becker and John, P. Meyer (2006). Commitment and identification: forms, foci and future *Journal of Organizational Behavior*. 27, 545–548

Scott A. Johnson, Blake E. Ashforth (2008) “Externalization of employment in a service environment: the role of organizational and customer identification” *Journal of Organizational Behavior Vol. 29*, 287–309 (2008)

### **Elektroniska källor:**

[www.tolkcentralen.goteborg.se](http://www.tolkcentralen.goteborg.se) *Arbeta genom tolk* [2010-03-24]

<http://www.tolkcentralen.goteborg.se/default.aspx?id=4&navId=4>

<http://www.tolk.su.se/> ”Åtgärder krävs för en fungerande tolkmarknad” [2010-03-30]

[http://www.tolk.su.se/content/1/c6/07/28/01/skrivelse\\_Sabuni.pdf](http://www.tolk.su.se/content/1/c6/07/28/01/skrivelse_Sabuni.pdf)

<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2004/20040301>

*Utlänningslag* 30.4.2004/301 [2010-03-31]

<http://www.notisum.se/> *Förvaltningslag (1986:223)* [2010-03-31]

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19860223.HTM>

<http://www.tolkserviceradet.se/omtsr.htm>

*Om Tolkservicerådet (TSR)* [2010-06-15]

Rolf Laurelli, John Örtengren, Lars-Jonas T. Ångström, (1990). *Ordbok för affärsfolk*. [2010-08-19]

<http://www.laurelli.com/ordbok/ord/uppdragstagare.asp>

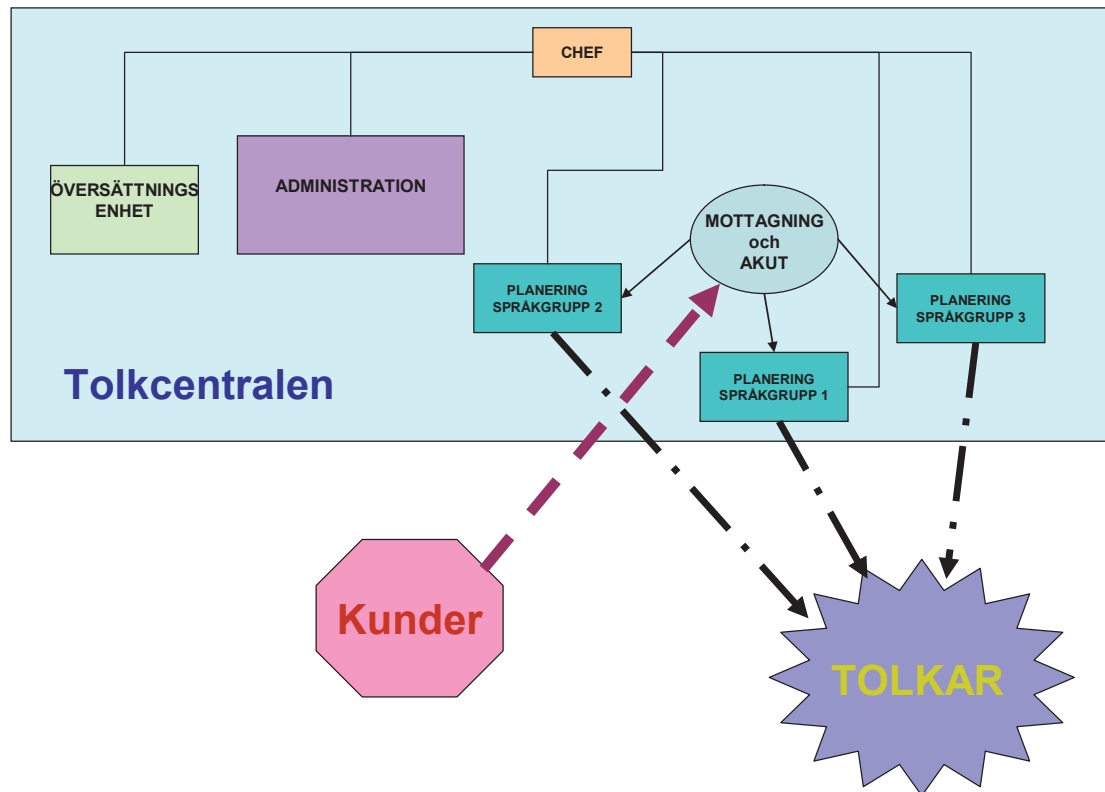
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Introspektion> [2010-08-19]

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Socialisation> [2010-08-19]

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| <b>7. BILAGOR</b>              | Sidan |
| 1. Tolkcentralens organisation | 61    |
| 2. Språk på Tolkcentralen      | 62    |
| 3. Följebrev                   | 63    |
| 4. Intervjumall till ledningen | 64    |
| 5. Intervjumall till tolkarna  | 66    |

## Bilaga 1

Min ritning av Tolkcentralens organisation



Tolkcentralens organisation

## Bilaga 2

### **Språken på Tolkcentralen:**<sup>36</sup>

Albanska, amarinja, arabiska, arameiska, armeniska, azari, baluchiska, badinani, bambara, bengaliska, berberiska, bini, bulgariska, chaochow, danska, dari, edo, engelska, estniska, feili, finska, franska, fula, georgiska, grekiska, gujarati, hausa, hebreiska, hindi, holländska, ibo, indonesiska, ishan, isländska, italienska, japanska, kambodjanska, kantonesiska, kildani, kimeru, kirundi, koreanska, krio, kurmandji, laotiska, lettiska, lingala, litauiska, makedonska, malajiska, mandarin, mandinka, mongoliska, nordazari, oramo, pashtu, persiska, pigin, polska, portugisiska, punjabi, romani, rumänska, ryska, shanghai, serbiska, kroatiska, bosniska, singhalesiska, slovakiska, slovenska, somaliska, sorani, spanska, swahili, svenska, sydazari, tagalog, tamilska, thailändska, tigrinja, tjeckiska, tjetjenska, turkiska, turkmenska, tyska, twi, ukrainska, ungerska, urdu, vietnamesiska, wollof, västassyriska, yoruba, östassyriska, övriga

Tolkning på ännu fler språk kan erbjudas genom samarbete med övriga kommunala tolkförmedlingar i landet.

---

<sup>36</sup> Hämtat från Tolkcentralens hemsida [www.tolkcentralen.goteborg.se](http://www.tolkcentralen.goteborg.se)

### **Bilaga 3**

#### Följebrev

*Hur upplever du uppdragsgivarens värderingar som ska föras ut till kunden genom ditt jobb? Hur bidrar du själv till att dessa skall levas upp till?*

#### **Vilka faktorer spelar roll för att du ska utföra ditt jobb på bästa sätt?**

Din uppdragsgivare förväntar sig att du skall vara engagerad i ditt arbete och utföra detta på ett professionellt sätt. Ibland kan tankarna kring vad som är ett professionellt utfört arbete och vad som krävs för att lyckas med detta skilja sig mellan arbetsgivaren och arbetstagaren och även bland kollegor i samma arbetsgrupp.

Mitt namn är Bosiljka Bozic, och jag läser sista året på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Jag är också SKB tolk. Nu ska jag genomföra mitt examinationsarbete under ca åtta veckor som ska resultera i en examinationsuppsats. Uppsatsen har personalfrågor som tema och den ska jag skriva på Tolkcentralen

Syftet med studien är att undersöka förutsättningarna hos en organisation med lösa kopplingar till sina medarbetare att nå kunden med sitt rätta budskap. Det jag vill veta också är vad det är som motiverar och bidrar deltagarnas uppdragsgenomförande med högsta kvalitet. Det ska jag göra genom en kvalitativ undersökning vilken bland annat innebär intervjuer med ett antal tolkar. Dessa tänker jag genomföra i slutet av april eller i början på maj månad. Jag är intresserad av hur du upplever ditt jobb och motiveras till bästa möjliga resultat. Intervjuerna är mer samtalsintervjuer under vilka jag kommer att ställa vissa frågor. Huvudsakligen kommer jag att fokusera på helheten i det du säger. Materialinsamlingens och samtalets syfte är inte någon utvärdering utan jag vill gärna få fram bland annat vilka faktorer som kan påverka tolkarnas arbete genom öppna berättelser. Allt detta, som syftet antyder, med målet att kunna nå ett bra arbetsresultat. Dina svar ska användas i uppsatsens syfte och ska behandlas konfidentiellt och ingen obehörig kommer att ta del av dina individuella svar och deltagande är frivilligt.

Jag hoppas att du kan hjälpa mig genom ditt deltagande. Ifall du har frågor kring studien når du mig enklast per telefon 0737- ... ..

Undersökningstemat godkändes av Tolkcentralen i akt och mening att förbättra för både tolkar och kunder och undersökning sker med Tolkcentralens goda minne i syfte att förbättra kvaliteten i verksamheten. Min kontaktperson på Tolkcentralen har tidigare skickat brev till tolkarna om detta. Du kan kontakta även henne vid eventuella frågor.

Jag tackar dig på förhand / Bosiljka Bozic

## Bilaga 4: Intervjumall till ledning

### Inledande ord

...

Namn:

Kön:

Födelseår:

Land:

Befattning:

### A. Värderingar → Budskap → Mål

1. Vilka grundvärderingar har TC?
2. Hur vill ni leva upp till era mål och vad är det tolkarna ska leva upp till?
3. Hur jobbar TC med att få tolkarna att kommunicera ut det budskapet ni vill nå kunden med?  
Hur arbetar/kommunicerar TC med tolkarna angående målet?  
På vilket sätt tror du TC kan bäst nå målet?
4. Hur engageras tolkarna som organisationens budskapsbärare?
5. Hur introduceras tolkarna innan de börjar på TC?  
Hur mycket information om TCs värderingar och på vilket sätt ges den till de nya tolkarna?
6. Hur jobbar TC med att upprätthålla kvaliteten?  
Vilka satsningar gör TC exakt för att uppnå målet?
7. Hur går det löpande arbetet till angående TCs värderingsfrågor, krav och mål?
8. Händer det att tolkarnas egna värderingar tar över vid uppdragsutförandet?  
Vad gör ni då, hur hanterar ni detta? Kommer du på något konkret ex?
9. När andra problem uppstår, vad gör du/ni då? Beskriv en situation!  
Vilka är orsaker till de problemen som har uppstått?  
Får tolkarna någon information om möjligheten att kunna få prata med någon?  
På vilket sätt går det till?



## **B. Tillvägagångssätt för att hålla ihop och styra organisationen mot samma mål**

1. Vilka behov har organisationen för att kunna styra uppdragstagare?  
Hur kommunicerar TC med tolkarna? Vilket är syftet med kommunikationen?
2. Hur kontrollerar TC tolkarnas utförda arbete?  
På vilket sätt mäter man resultat/ger respons/återkoppling till tolkarna?
3. På vilket sätt stimulerar TC tolkarnas intresse för organisations engagemang?  
Finns det något speciellt tankesätt som TC använder för att styra tolkarna?
4. Händer det att tolkarna lämnar TC för någon annan förmedling, i så fall varför?  
Vilket är mer kostsamt vid stor omsättning, förlorad kunskap eller färre uppdrag?
5. Hur viktigt är det för TC att behålla bra tolkar, få dem stanna i organisationen?  
Vad gör TC för att uppnå detta? Hur får tolkarna veta om detta?
6. Vilken är TCs styrka i jämförelse med andra Tolkförmedlingar i området?  
Hur är TC marknadsposition?  
Vilken är kundens bild av TC, av TCs tjänstekvalitet? Vad baseras den på?  
Hur arbetar ni med den sortens information till tolkarna?
7. Finns det något hot mot måluppfyllelsen?  
Hur hanterar ni det?  
Hur mycket vet tolkarna om det?

## **C. Information, förväntningar och delaktighet**

1. Hur mycket information får tolkarna när TC vill ändra på något?  
Ge exempel!
2. På vilket sätt är tolkarna delaktiga i TCs planering, förändring och utveckling av verksamheten och kundrelationer?  
Hur viktigt är det att möjliggöra för tolkarna att påverka sådant?  
Hur får de möjlighet att framföra sina åsikter?
3. Är det några uttalade förväntningar som TC har på tolkarna?

## **Bilaga 5: Intervjumall till Tolkarna**

Namn:

Kön:

Födelseår:

Språk:

Land:

Tolkår:

Tolknivå:

Intervjutid:

### **1. Berätta lite om dig och ditt jobb,**

- vad är ett bra utfört uppdrag för dig - hur tänker du kring tolkrollen när du är ute hos kunden?

### **2. Känner du till TC:s värderingar som tolkarna ska arbeta efter**

- som ska kommuniceras till kunden?

Berätta lite om dessa och vilka prioriterar du i så fall dessa krockar med dina egna.

### **3. Berätta om din kommunikation/kontakter med Tolkcentralen.**

Vad handlar dessa om ... vad vet du om TCs verksamhet och mål?

### **4. Hur går det till med information när det gäller förändringsarbete på TC?**

Känner du dig på något sätt delaktig i dessa processer, skulle du vilja påverka mer?

### **5. Har du någon uppfattning om vad kunderna tycker om TC?**

Får du någon gång information om detta från TC, och i så fall hur? Vad betyder det för dig?

Har du någon gång, fått respons på ditt arbete från TC, hur? Vad betyder det för dig?

### **6. Berätta om var du brukar utföra dina uppdrag,**

Syns det på något sätt vem du jobbar för- hur viktigt är det för dig?

Vem känner du mest gemenskap med, kunden, klienten eller Tolkcentralen?

Varför tror du att det är så?

### **7. Har du någon känsla av att tillhöra TC, vad är det som är speciellt med TC?**

*a) Kan du tänka dig att kunna identifiera dig lätt med en annan organisation, varför?*

*b) Vad är det som får dig stanna hos TC?*

*Är du rädd att det blir svårt att få något annat jobb om du slutar arbeta hos TC?*

**- Vad är det som kan få dig lämna TC för någon annan förmedling?**

Vad tror du TC tycker om detta, har du fått någon information angående vad gäller sådant hos TC?

Vilken är den största förlusten du skulle känna av att lämna TC?

*c) Vad är din allmänna uppfattning av att byta jobb/organisation? Vad grundar du ditt svar på?*

Har samhällets allmänna situation/förändring någon betydelse på din inställning mot TC

### **8. Vilka är de viktigaste anledningarna till att du vill genomföra dina uppdrag som du nu har beskrivit?**