



PERSONALVETARPROGRAMMET

Uppfattningar om ansvar

- En kvalitativ studie av ett fackförbunds personalarbete

Ebba Andersson & Sofie Nordlander

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Lars-Erik Olsson
Examinator:	Per-Olof Thång

Abstract

BA-thesis: 15 hp
Subject: Human Resources and Industrial Relations
Nivå: Bachelor
År: 2019
Supervisor: Lars-Erik Olsson
Examiner: Per-Olof Thång
Keywords: Arbetsmiljö, personalarbete, krav-kontroll-stöd modellen, rollkonflikt, fackförbund

In the year 2015 the Swedish work environment authority "Arbetsmiljöverket" issued the regulation and general recommendation on organizational and social work environment (2015:4) to prevent psychosocial illness at work. Employers in Sweden are responsible for their organizations' work environment, but this responsibility is often delegated to line managers, and HR often supports the employer in assuring a good work environment. The work environment affects all employees in an organization and is therefore a subject that must be a priority for every employer. In the regulation and general recommendation on organizational and social work environment it is stated that employees should not be subjected to too high workload, and that the employer need to assure that the employees know what is expected of them. Despite this, in the year 2017 only 60 percent of the swedish employees knew what their employers expected of them regarding their work. This sort of unclear work objectives is a factor that leads to illness. On the other hand to insure health for employees but also increase motivation and employment engagement, there are health enhancing factors that can be considered. For examples are increased control and explicit work goals important.

This study is concerning a labour union where the financial accountants are elected every two years and automatically become responsible for HR. The aims of this study are to identify two things, firstly how HR is functioning based on the personnel managers' conceptions, and secondly whether or not there is a divergence between the labour union's own conducted HR-work, and the HR-work they themselves want other employers to achieve. Since conceptions are focused, the method for this study is phenomenography which means that the empirics mainly have been conducted through interviews that got transliterated and thereafter shaped

into categories of description.

The literature that has been used to analyse the empirics in this study is uppermost theory regarding psychosocial wellbeing such as the demand-control-support model and role theory, with focus on role ambiguity and role conflict. The result shows a large variation between the personnel managers in conceptions regarding the HR-practices in their organization. The majority perceive that the HR-practices have improved since the last congressional where the labour union for example decided to upgrade their HR-practices by having the personnel managers developing new knowledge in some HR-areas. Furthermore the personnel managers do not have any job description, which the majority of the personnel managers conceive would facilitate their HR-work. At the same time, the personnel managers have diversified conceptions regarding whom they are responsible for. Despite the lack of job description and ambiguity regarding the division of responsibilities, not all personnel managers conceive that there is a divergence between the labour union's own conducted personnel work and the personnel work they themselves want other employers to work for. Still the majority perceive that there is such a divergence.

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND OCH INLEDNING	5
1.1 Organisationen och uppdraget.....	5
1.2 Inledning.....	6
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
3. LITTERATURGENOMGÅNG OCH TIDIGARE FORSKNING	9
3.1 Personalansvar och personalarbete.....	9
3.2 Arbetsmiljö.....	10
3.3 Krav-kontroll-stöd modellen	11
3.4 Rollkonflikt	12
4. METOD OCH MATERIAL.....	14
4.1 Val av metod	14
4.2 Beskrivning av urval och material.....	16
4.3 Tillvägagångssätt och genomförande	17
4.4 Etiska reflektioner	18
4.5 Kritiska reflektioner	19
4.6 Validitet och reliabilitet.....	20
5. RESULTAT OCH ANALYS	22
5.1 Resultat från intervjuer	22
5.1.1 Det tidigare personalarbetet.....	22
5.1.2 Avdelningens personalarbete.....	23
5.1.3 Förbundets personalarbete.....	23
5.1.4 Personalansvar.....	24
5.1.5 Ansvarsfördelning	25
5.1.6 Arbetsbeskrivning	25
5.1.7 Tid och lön.....	27
5.1.8 Stress	27
5.1.9 Kunskap och kompetens.....	28
5.1.10 Utbildning.....	29
5.1.11 Information och stöd	30
5.1.12 Framtidssyn	31
5.2 Resultat från dokument	31
5.2.1 Förbundets personalarbete.....	31
5.2.2 Arbetsmiljöarbete	32
5.2.3 Utbildning och kompetens.....	33
5.3 Analys och tolkning.....	33
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	38

6.1 Rekommendationer	39
6.2 Förslag till vidare forskning	40
7. REFERENSER	41
7.1 Tryckta källor	41
7.2 Internetkällor	42
Bilaga 1	44

1. BAKGRUND OCH INLEDNING

Denna del av uppsatsen beskriver uppdragsgivaren och det problem som föreligger. Inledningsvis behandlas problemområdet där personalfrågorna i organisationen har nedprioriterats, som följd av hög arbetsbelastning i samband med att ekonomiskt ansvarig person blir personalansvarig per automatik. Därefter följs en inledning med fokus på arbetsmiljö och en förklaring av studiens relevans för det personalvetenskapliga området.

1.1 Organisationen och uppdraget

Uppdragsgivaren för denna rapport är ett av Landsorganisationens (LO) 14 fackförbund. En av förbundets främsta uppgifter är att tillvarata sina medlemmars intressefrågor i arbetslivet. Förbundet består av ett 20-tal avdelningar och på dessa arbetar ombudsmän, vars främsta uppgift är att företräda medlemmar i arbetsrättsliga frågor. Varje avdelning är en egen juridisk person, vilket betyder att organisationens olika avdelningar har samma rättigheter och skyldigheter gentemot lagen som en fysisk person. Varje avdelning har således ett eget ekonomiskt ansvar och som följd av detta väljs vartannat år en ombudsman som tilldelas ett utökat ansvar för avdelningens ekonomi, genom rollen som kassör. Kassören får även per automatik personalansvar. Trots avdelningarnas juridiska status måste avdelningarna följa förbundets stadgar då avdelningarna är skapade under förbundet. Förbundet har även en central kassörsfunktion, en personalchef, som har ett visst övergripande personalansvar över samtliga avdelningar.

Kongressen är förbundets högsta beslutande organ, och ordinarie kongress genomförs vart femte år. Till kongressen kan avdelningarna väcka motioner, och återkommande motioner från flera avdelningar handlar om att införa en kompetent och externt rekryterad HR-funktion, som arbetar uteslutande med personalrelaterade frågor och "mjuka värden" för hela förbundet. Exempelvis önskas åtgärder för att minska ohälsan bland personalen och säkerställa en bättre arbetsmiljö då förbundet uppmärksammat hög arbetsbelastning och långtidssjukskrivningar. I en slagkraftig motion från en av de senaste kongresserna återfinns uppfattningar om att deras LO-förbund är "att betrakta som arbetsgivare och vi måste leva upp till samma krav mot våra anställda som vi som facklig organisation vill att arbetsgivare ska leva upp till gentemot våra medlemmar. Vi måste värna om våra anställda och deras arbetssituation."

Den som är kassör blir som nämnts per automatik personalansvarig. Detta har enligt uppdragsgivaren medfört ett ökat ansvar med högre arbetsbelastning, som i sin tur inneburit att personalfrågorna inte prioriterats. Som svar på motioner från den senaste kongressen har fackförbundet däremot genomfört en satsning på personalarbetet genom kompetensutveckling i konflikthantering, medarbetarsamtal samt chefskap. Än idag är dock inte alla inom fackförbundet ense om personalarbetet är tillräckligt bra för att uppnå en bättre arbetsmiljö för sina medarbetare, och därför handlar uppdraget för denna studie om att undersöka två saker. För det första hur fackförbundets personalarbete fungerar och för det andra om det föreligger en motsättning mellan förbundets personalpolitik och den personalpolitik som förbundet önskar att andra arbetsgivare ska eftersträva. Att denna studie genomförs, grundar sig i fackförbundets vilja att granska det personalarbete och de personalfrågor som råder, som följd av tidigare nämnda motioner. Studiens resultat som grundar sig i intervjuer och dokument är tänkt att öka förståelsen för hur de personalansvariga uppfattar sitt arbete med personalfrågor. Detta skulle kunna ge organisationen en grund för hur de kan förbättra sin personalpolitik, och vilka ytterligare kompetenshöjande aktiviteter som är önskvärda.

1.2 Inledning

År 2015 arbetade Arbetsmiljöverket fram föreskriften *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (2015:4) som följd av att ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling ökat de senaste decennierna (Arbetsmiljöverket, 2016). För att organisationer ska verka för en god arbetsmiljö och undvika ohälsa förtydligar föreskriften 2015:4 bland annat att de arbetsuppgifter som arbetsgivaren ger arbetstagaren inte ska orsaka arbetstagaren ohälsosam arbetsbelastning, men också att det ska vara tydligt för arbetstagaren vad som förväntas i arbetet. Trots detta framgår det i SCBs arbetsmiljörapport från 2017 att endast 60 procent av de sysselsatta vet om vad deras arbetsgivare förväntar sig av dem i deras arbete (Arbetsmiljöverket, 2018).

För att ändå säkerställa människans välbefinnande på arbetsplatsen finns olika friskfaktorer att ta hänsyn till. Forte (2015) beskriver kontroll, tydliga mål och positivt socialt klimat som bidragande faktorer till välbefinnande, och därigenom som förebyggande faktorer för en bra psykisk hälsa. Även Eklöf (2017) diskuterar effekter av psykosocial arbetsmiljö och beskriver

att arbetsmotivation och ett ökat engagemang kan skapas genom tydliga och hanterbara mål, stimulerande arbetsinnehåll samt att arbetskrav balanseras upp med ökad kontroll. En meta-studie gjord av Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart och Adis (2017) har visat på att uppfattat stöd från organisationen korrelerar med ökat engagemang för såväl organisationens resultat som för sitt jobb, samt mindre benägenhet till uppsägning.

Den som är ytterst ansvarig för arbetsmiljö och personal är varje organisations arbetsgivare (Hällsten och Tengblad, 2002; Andersson, 2013). Detta ansvar delegeras många gånger till linjechefer, och HR stöttar ofta linjecheferna i detta ansvar (Hällsten och Tengblad, 2002; Ulfsson, 2013). Att säkerställa en god arbetsmiljö för organisationens anställda blir således en av personalfunktionens uppgifter och personalarbetets utformning påverkar inte enbart de som ansvarar för personal, utan också organisationens övriga medarbetare. Denna studie är av relevans för det personalvetenskapliga perspektivet genom personalvetarens roll som arbetsgivarrepresentant, en roll där arbetsrätt och arbetsmiljö är centralt (Ulfsson, 2013). I fackförbundet blir den som är ekonomiskt ansvarig tilldelad personalansvar utöver sina ordinära arbetsuppgifter som medföljer uppdragen som ombudsman och kassör, samt utan krav på kunskap inom personalfrågor. Detta är ett arbetsmiljöproblem då de personalansvariga därigenom utsätts för ohälsosam arbetsbelastning, samt ges vaga resurser för att möta uppdragets krav. Dessutom påverkas inte bara de personalansvariga av personalarbetets utformning, utan också övriga medarbetare mot vilka fackförbundets personalarbete bedrivs. Studien är också unik eftersom att det inte finns någon tidigare forskning kring fackförbunds arbete med personal- och arbetsmiljöfrågor gentemot egen personal.

2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

De som har personalansvar i organisationen blir tilldelade detta genom sin roll som kassör, utan att aktivt välja ansvaret och utan krav på en adekvat utbildning. Konsekvenserna av detta vore därför intressant att utforska då tidigare motioner vittnat om behovet av en kompetent HR-funktion samt att deras organisation bör bli bättre på att värna om sina anställdas arbetsmiljö. Därmed syftar denna studie till att undersöka hur uppdragsgivarens personalarbete fungerar, genom att ta del av de personalansvarigas uppfattningar av sitt ansvar för personalrelaterade frågor. Vidare ska studien också svara på huruvida detta personalarbete står i motsättning till det personalarbete som uppdragsgivaren själv önskar att andra arbetsgivare ska verka för. Frågeställningarna som berörs i rapporten är följande:

- Hur har fackförbundets personalarbete sett ut tidigare, hur uppfattar de personalansvariga att organisationens personalarbete fungerar i nuläget och hur ser de på det framtida personalarbetet?
- Hur väl överensstämmer fackförbundets interna personalarbete med de krav som ombudsmännen ställer på andra arbetsgivare kring ett gott personalarbete?

3. LITTERATURGENOMGÅNG OCH TIDIGARE FORSKNING

Denna del av studien inleds med att beskriva personalansvar och personalarbete för att förtydliga vad ett personalrelaterat arbete går ut på. Därefter beskrivs arbetsmiljölagen och föreskriften OSA 2015:4 på grund av såväl dess relevans för personalfrågor, som för att senare i studien kunna analysera de studerade personalansvarigas arbetssituation. Även kravkontroll-stöd modellen samt rollteori beskrivs i detta kapitel för att senare i studien kunna analysera hur organisationens personalarbete fungerar, men också i vilken mån det föreligger en motsättning gällande organisationens interna personalarbete.

3.1 Personalansvar och personalarbete

Hällsten och Tengblad (2002) beskriver att det yttersta personalansvaret vilar på en organisations arbetsgivare, men att det är ett ansvar som ofta delegeras, framförallt till linjechefer. Att ansvara för personal innebär ett iscensättande av det faktiska personalarbetet som Ulfsson Eriksson (2013) exemplifierar med dels att attrahera, utveckla, behålla samt avveckla, dels att följa riktlinjer, lagar, avtal och regler. Detta är också arbetsuppgifter som personalvetare arbetar med (Akademikerförbundet SSR, 2015). Enligt Akademikerförbundet SSR (2015) innebär titeln personalvetare en särskild kompetens och akademisk utbildning och Ulfsson Eriksson (2013) skriver att personalvetarutbildningen innefattar de sex disciplinerna psykologi, sociologi, socialpsykologi, pedagogik, företagsekonomi och juridik. Samtidigt menar Ulfsson Eriksson (2013) på att det inte är i de enskilda ämnena för sig, utan i sammansättningen av dessa som det personalvetenskapliga förhållningssättet blir till. De teoretiska fälten i personalvetarutbildningen bidrar således till möjligheten att röra sig mellan de olika disciplinerna och ta fram de kunskaper som behövs i specifika frågor.

Personalarbetet inrymmer en stor mängd olika processer och praktiker som kan förstås som ett kretslopp som består av att attrahera, rekrytera, behålla samt utveckla (Ulrich och Brockbank, 2007; Armstrong, 2012; Wikström och Martin, 2012, se Ulfsson Eriksson, 2013). I detta kretslopp är kompetensförsörjningsprocessen återkommande vilken handlar om att utefter en kravspecifikation både rekrytera ny personal och kompetensutveckla redan befintlig, för att möta såväl aktuella som framtida behov (Lindelöv 2016).

Kompetensförsörjningsprocessen aktualiseras också i samband med avveckling och omställning av personal som exempelvis när en individ avslutar sin tjänst, behöver omplaceras eller går i pension. Organisationer måste ständigt arbeta med att inte förlora kompetens (Ulrich och Brockbank, 2007; Armstrong, 2012, se Ulfsdotter Eriksson, 2013).

Att följa riktlinjer, lagar, avtal och regler är en övervakande uppgift för den som är personalansvarig och handlar om att personalansvaret ska praktiseras på ett korrekt sätt (Ulfsdotter Eriksson, 2013). Denna del av personalarbetet kan framförallt härledas till disciplinen juridik, eller mer specifikt arbetsrätt. Glavå (2015) benämner 11 centrala lagar inom arbetsrätten; medbestämmandelagen, lagen om anställningsskydd, arbetsmiljölagen, diskrimineringslagen, arbetstidslagen, studieledighetslagen, föräldraledighetslagen, semesterlagen, förtroendemannalagen, lönelagen och lagen om vissa anställningsfrämjande åtgärder.

3.2 Arbetsmiljö

Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) finns för att främja en god arbetsmiljö som utesluter olycksfall och ohälsa, och lagen omfattar alla arbetsgivare som har arbetstagare som utför arbete för dem, 1 kap. 1-2 §§. I arbetsmiljölagens 2 kap. 1§ framkommer bland annat att *“Arbetsmiljön ska vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället”*. I samma paragraf framgår att miljön på arbetsplatsen ska anpassas till individens förutsättningar, både i fysiskt och psykiskt hänseende. I paragraferna 3-8 tas framför allt den fysiska arbetsmiljön i beaktning, som exempelvis arbetslokal, luft, ljus, vibrationer, maskiner, skyddsutrustning samt utrymmen för personlig hygien. Precis som Andersson (2013) diskuterar tas inte de psykosociala aspekterna av arbetsmiljön upp i lagtexten på samma sätt som i förarbetena. I Prop. 1976/77:149 om arbetsmiljölagen m.m beskrivs det psykosociala begreppet vara svårfångat, men illustreras samtidigt med personlig utveckling, inflytande, samt innehållet av sina arbetsuppgifter.

Arbetsmiljöverket beslutade år 2015 om en föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4 OSA). Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 *Organisatorisk och social arbetsmiljö* skapades som en följd av en ökad efterfrågan kring tydligare riktlinjer som följd av att mängden arbetsbelastning av ohälsosam karaktär, konflikter samt kränkande

särbehandling på allt fler arbetsplatser intensifierats (Arbetsmiljöverket, 2016). I AFS 2015:4 framgår att föreskriften gäller alla arbetsgivare på samma sätt som i arbetsmiljölagen och det beskrivs i 3§ att den som ska se till att föreskriften följs är arbetsgivaren. Föreskriftens 4§ definierar ett antal viktiga begrepp som kan relateras till organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön: Arbetskrav, kränkande särbehandling, ohälsosam arbetsbelastning, organisatorisk arbetsmiljö samt resurser för arbetet.

Arbetskrav har att göra med sådana ansträngningar som är återkommande i arbetet och kan vara såväl kognitiva, emotionella som fysiska (AFS 2015:4, 4§). I föreskriften exemplifieras arbetskrav med arbetsmängd, tidsgräns och svårighetsnivå. Nästa begrepp som kan relateras till krav i arbetet är ohälsosam arbetsbelastning, detta begrepp definieras i föreskriften med den obalans som kan uppstå som följd av att mängden krav överstiger de resurser man har i sitt arbete. Dessutom förklaras att arbetsbelastningen blir ohälsosam om obalansen mellan krav och resurser förblir, och återhämtningsmöjligheterna är ofullständiga. Sådana resurser som kan balansera mängden krav i arbetet illustreras senare i föreskriftens 4§ med bland annat kompetens, bemanning, kontroll i arbetet, socialt stöd från kollegor och chefer samt tillräckliga arbetsredskap. Det handlar således om sådant i sitt arbete som ska underlätta hanteringen av arbetskrav samt möjliggöra att nå uppsatta mål.

Paragraferna 9-11 i AFS 2015:4 behandlar arbetsbelastning. Det framgår i dessa paragrafer att arbetsgivaren ska verka för att en ohälsosam arbetsbelastning undviks och att arbetsgivaren ska kompensera och anpassa arbetstagares arbetskrav med resurser. I den 10§ tydliggörs fem punkter som arbetstagare ska känna till och som arbetsgivaren ska klarlägga. Dessutom ska arbetsgivaren se till att arbetstagaren vet vilka befogenheter som följer dessa punkter. Punkterna i 10§ handlar om att arbetstagaren ska veta följande: Vilka arbetstagarens arbetsuppgifter är, vilken prestation som arbetstagaren ska uppnå, vilka arbetsätt som arbetstagaren ska anta, vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras samt vem arbetstagaren kan vända sig till för att få hjälp och stöd till att utföra sina arbetsuppgifter.

3.3 Krav-kontroll-stöd modellen

Krav-kontroll-stöd modellen innefattar de tre dimensionerna arbetskrav, individuella kontrollmöjligheter samt socialt stöd (Karasek och Theorell 1990). Karasek och Theorell

(1990) tar upp exempel på såväl fysiska som psykiska *krav* i sin bok. *Fysiska arbetskrav* handlar om den ansträngning som individen fysiskt behöver göra för att klara av sitt arbete, och beskrivs bland annat med risker som kan medfölja fysiska arbetssätt och positioner, men också buller samt kontakt med giftiga substanser och kemikalier. *Psykiska arbetskrav* handlar om hur omfattande arbetet är, vilka deadlines arbetstagaren har, hur mycket som ska produceras och liknande. Utöver deadlines och omfång beskrivs de psykiska kraven handla om stress som uppstår som följd av individens uppfattning av kraven, om de exempelvis är omåttliga och att tiden inte räcker till.

Vidare till modellens *kontrollaspekt* beskriver Karasek och Theorell (1990) att individens förmågor samt möjligheter till beslutsfattande är tätt sammankopplade med kontroll. Författarna diskuterar att ju mer kompetens en arbetstagare har, desto mer kontroll besitter individen för att besluta om med vilka arbetssätt personen anammar arbetsuppgifter och därmed även manövrerar dem. Kontrollaspekten handlar således om en enskild arbetstagares möjligheter till att kontrollera sin egen arbetssituation. Karasek och Theorell (1990) refererar också till Kahn med flera (1964) vars rollteori visar att rolltvetydigheter och rollkonflikter leder till att människor upplever sämre möjligheter till kontroll över sina arbetsuppgifter.

Den tredje dimensionen i modellen handlar om *socialt stöd*. Socialt stöd på arbetsplatsen innebär enligt Karasek och Theorell (1990) att interaktion på arbetsplatsen som är av hjälpsam och social karaktär, från både chefer och kollegor, ska finnas tillgängligt. Det finns två typer av socialt stöd, det socioemotionella och det instrumentella (Karasek och Theorell, 1990). *Det socioemotionella stödet* handlar om relationen till andra parter på sin arbetsplats, välbefinnande samt feedback, exempelvis att få reda på vad en individ gjort bra respektive behöver förbättra. *Det instrumentella sociala stödet* handlar istället om samarbete samt om att kunna få hjälp av kollegor eller chefer med genomförandet av sina arbetsuppgifter. Enligt tidigare studier som tas upp av Karasek och Theorell (1990) beskrivs sociala interaktioner och stöd både minska ohälsa som följd av psykisk stress, bidra till ett upprätthållande av hälsa samt medverka till ökad produktivitet.

3.4 Rollkonflikt

Katz och Kahn (1978) berör rollteori utifrån ett organisatoriskt perspektiv där de anställda är

delaktiga i att skapa och utveckla roller. Organisationer ses som ett system av roller där förväntningar på en roll leder till ett visst rollbeteende. Dessa roller uppkommer i den process där människan har förväntningar på andra människor inom organisationen och sedan accepterar och fullföljer dessa förväntningar, för att känna medlemskap (Katz och Kahn, 1978). Varje individ i en organisation är delaktig i organisationens totala interna relationer och beteenden genom att varje organisationsdeltagare är en rollsändare som kommunicerar ut vad som förväntas av specifika roller. Att ha en roll innebär också att det finns olika rollförväntningar på beteenden kopplade till själva rollen. Mycket av vad som ingår i dessa rollförväntningar är beroende på vilka arbetsuppgifter som individen har, vilket delvis regleras av exempelvis arbetsbefattningar och arbetsområden för en position (Katz och Kahn, 1987). På en roll kan det finnas både formella och informella förväntningar, vilket utvecklas i det organisatoriska sammanhanget och beroende på de individer som innehar en viss roll.

Med rollförväntningar uppstår risk för *rolltvetydigheter* på en given roll och position. Rollförväntningar är kopplat till rolltvetydigheter eftersom förväntningarna kan vara otydliga och vaga (Katz och Kahn, 1978). Fyra rolltvetydigheter är ansvarstvetydighet, processtvetydighet, prioriteringstvetydighet och beteendetvetydighet (Sawyer, 1992; Singh, Verbecke, and Rhoads 1996, se Wolffgramm, Bücker och Van der Heijden, 2018). *Ansvarstvetydigheten* handlar om vad individer förväntas att göra samt var gränserna för detta ansvar går. *Processtvetydighet* berör hur arbetsuppgifter skall utföras och *prioriteringstvetydighet* berör när och i vilken ordning arbetsuppgifterna skall utföras. *Beteendetvetydigheten* handlar om det beteende som är relaterat till en viss roll och som individen förväntas följa. Baserat på resultatet i studien av Wolffgramm, Bücker och van der Heijden (2018), så kan skillnader i rollförväntningar och den tvetydighet som uppkommer påverka dels upplevelsen av *rollstress* hos de anställda, dels hur väl en organisation presterar om de anställda inte utför det som förväntas av dem. Oförenliga förväntningar bidrar således till rollstress som i sin tur leder till *rollkonflikt* (Katz och Kahn, 1978). Likt Wolffgramm, Bücker och van der Heijden (2018) framhäver Katz och Kahn (1978) att den som utsätts för rollkonflikt också kan komma att uppleva minskat engagemang, stress och negativa attityder till sina arbetsuppgifter.

4. METOD OCH MATERIAL

Denna studie har inspirerats av den fenomenografiska forskningsansatsen där uppfattningar om en viss företeelse har undersökts genom intervjuer samt dokumentanalys. Detta kapitel beskriver val av metod, beskrivning av material och urval samt tillvägagångssätt och genomförande. Därefter diskuteras etik och kritik i förhållande till studiens metod och avslutningsvis studiens validitet och reliabilitet.

4.1 Val av metod

Fenomenografisk metod

Studiens upplägg har inspirerats av den fenomenografiska forskningsansatsen, vars intresse är att studera variation i uppfattningar (Larsson, 1986). Fenomenografi är en kvalitativ metod inom pedagogik där forskare undersöker hur människor uppfattar och tolkar fenomen (Larsson, 1986). Metoden har som syfte att upptäcka nyanser i människors uppfattningar, för att sedan systematisera likheter och olikheter inom urvalsgrupper (Marton, 1981). Inom kvalitativa studier finns en fundamental distinktion om att undersöka fakta och förstå det uppenbara respektive att undersöka individers erfarenheter och uppfattningar av fenomen. Inom vetenskapen görs det därmed en distinktion mellan *vad något är* och *vad något uppfattas att vara* (Alexandersson, 1994). Dessa utgångspunkter i genomförandet av kvalitativa undersökningar kallas för *första* respektive *andra ordningens perspektiv* (Marton, 1981; Larsson, 1986). I *första ordningens perspektiv* beskriver forskaren aspekter av verkligheten som är intressanta för den tänkta studien. I *andra ordningens perspektiv* beskrivs människors uppfattningar av verkligheten (Larsson, 1986). I en fenomenografisk studie gäller andra ordningens perspektiv och människors uppfattningar är det centrala. Huruvida människors uppfattningar är sanna eller inte, är inte det viktiga. Frågor som ställs utifrån andra ordningens perspektiv syftar till att förklara en variation i hur människan uppfattar vissa aspekter av verkligheten.

Uppfattningsbegreppet är det mest centrala begreppet inom fenomenografin, en uppfattning är inte baserat på en åsikt där olika alternativ kan väljas, utan är något som människan antar som självklart (Larsson, 1986). En utgångspunkt inom fenomenografi är att människor har olika uppfattningar av världen baserat på att vi är olika som människor med olika erfarenheter och

därmed drar olika slutsatser.

Datainsamlingsmetod

Larsson (1986) beskriver att intervjuer är basen i fenomenografiska undersökningar, men att dessa kan kompletteras med andra sätt att samla in data. Denna studie har genomförts med hjälp av semistrukturerade kvalitativa intervjuer, kompletterad med dokumentanalys, vilket innebär en kvalitativ metodisk ansats. Vid kvalitativ metod är forskningsprocessen vanligen induktiv (Bryman, 2018). Emellertid är denna studies forskningsansats abduktiv, vilket innebär att en växling mellan teori och empiri har gjorts där vi exempelvis modifierat teori efter förnyade insikter i det empiriska materialet (Alvehus, 2013). Bland annat skapades intervjuguiden utefter tidigare kunskaper och förförståelse, och när väl empirin insamlats uppkom nya teoretiska insikter. Till exempel fanns en tanke om att inkludera psykosocial arbetsmiljö redan innan empiriinsamlingen genomfördes. Med detta i åtanke utformades intervjuguiden efter bland annat Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stöd modell, då denna kan ge en förklaring till psykiskt mående. Vidare tydliggjordes också efter empiriinsamlingen att oklarheter och tvetydigheter förelåg, såväl inom förbundet som mellan de personalansvariga kring vad personalarbetet innebär. Detta gjorde att rollteori blev aktuellt och att Katz och Kahn (1978) användes som primärkälla för att beskriva roller inom organisationer.

En strävan som metodtriangulering har, är att betrakta det som undersöks ur mer än en synvinkel (Denscombe, 2018). Syftet med denna studies metodtriangulering har varit att undersöka resultatet från olika källor. Detta för att dels fånga subjektiva uppfattningar om synen på fackförbundets personalarbete, dels att utgå från personoberoende källor, och samtidigt ta reda på om frågorna om ett förbättrat personalarbete har varit aktuella inom förbundet under en längre period.

En fördel med semistrukturerade intervjuer tas upp av Stukát (2011) som anser att ju mer spelrum intervjupersonen får, desto större är möjligheten att intervjupersonen ska bidra med nytt och viktigt material. På samma sätt diskuterar Bryman (2018), att intervjuens flexibilitet är fördelaktig. Exempel på detta är att intervjuens fokus ändras efter viktiga aspekter som intervjupersonen tar upp, samt att möjligheten till att gå utanför intervjuguiden och ställa

följdfrågor ökar chanserna för fler detaljerade svar. Å andra sidan minskar jämförbarheten mellan intervjuobjekten vid användandet av semistrukturerade intervjuer, till skillnad från användandet av strukturerade intervjuer, och därmed kan svårigheter uppstå i att tolka resultaten (Stukát, 2011). Det sistnämnda är en nackdel i denna studie eftersom att intervjupersonernas svar ska beskrivas och det kan bli svårare att fånga variationen av uppfattningar, vilket är centralt vid användandet av fenomenografisk metod. Anledningen till att den semistrukturerade intervjun valdes framför den strukturerade var på grund av att de detaljerade och fylliga svar som den semistrukturerade intervjun kan tillföra, också kan tänkas bidra till en bättre förståelse av människors uppfattningar av en företeelse.

Bryman (2018) skriver att data som är dokumenterad och arkiverad inte kan påverkas av forskarens värderingar och uppfattningar. Materialet för dokumentanalysen är tidigare kongressbeslut som berör det interna personalarbetet. Dokumentanalysen skall ses som ett komplement till de intervjuer som gjorts och syftar till att förstå hur personalarbetet har bedrivits tidigare, ta reda på om frågorna om ett förbättrat personalarbete har varit aktuella inom förbundet under en längre period, samt undersöka om det föreligger en tvetydighet inom förbundet gällande den egna verksamheten och kraven de ställer på sina medlemmars arbetsgivare.

4.2 Beskrivning av urval och material

Denscombe (2018) beskriver olika tillvägagångssätt i hur urval skall göras vid kvalitativa studier. I denna studie har ett icke-sannolikhetsurval använts, vilket ger möjlighet till en viss valfrihet i urvalsprocessen. En teknik är exempelvis ett subjektivt urval där informanter väljs ut baserat på att de har relevant kunskap om ämnet. I denna studie har urvalet gjorts genom att samtliga kassörer inom förbundet kontaktades med en förhoppning om att så många som möjligt ville delta, för att på så vis fånga in allas uppfattningar. Dessutom ansågs antalet rimligt för den tid som finns tillgänglig inom ramen för uppsatsskrivandet. Av samtliga dryga 20-talet kassörer var det sju som ställde upp på att låta sig intervjuas. Det urvalsförfarande som därmed har genomförts är det Denscombe (2018) kallar för ett explorativt urval där intervjupersonerna motsvarar de som kan ge mest värdefull information och insikter inom ämnet, det vill säga kassörer inom fackförbundet.

Det urval som gjorts inom ramen för dokumentanalysen har även det gjorts med ett icke-sannolikhetsurvalstillvägagångssätt. Den urvalsteknik som har använts är sedan ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval utgår ifrån forskarens bekvämlighet, det som finns till hands samt vad som passar utefter forskarens resurser, exempelvis tid (Denscombe, 2018). De dokument som valts ut för dokumentanalysen är de tre senaste kongressbesluten på grund av att de fanns tillgängliga, tid fanns att läsa dem och de täcker en tidsperiod på 15 år. Ytterligare vore det som tidigare nämnt intressant att veta om frågorna om ett förbättrat personalarbete har varit aktuella inom förbundet under en längre period. Kongressbesluten som valts ut har döpts till X, Y och Z där Z är förbundets senaste kongress.

4.3 Tillvägagångssätt och genomförande

För en fenomenografisk studie finns det enligt Larsson (1986) en särskild arbetsordning vilken beskriver de steg i hur undersökningen skall genomföras. Inledningsvis bestäms det forskningsområde och de aspekter som skall studeras. I denna studie utgörs forskningsområdet av det uppfattade personalarbetet bland de personalansvariga inom ett fackförbund. När forskningsområdet är valt beskriver Larsson (1986) att intervjuer genomförs och spelas in för att sedan transkriberas. Därefter genomförs en analys av intervjuerna vilken resulterar i beskrivningskategorier som slutligen blir det utfallsrum som är huvudresultatet. Alexandersson (1994) beskriver analys- och tolkningsarbetet i en fenomenografisk studie genom fyra faser. Den första fasen handlar om att först skapa sig en bild av materialet som samlats in och bekanta sig med exempelvis mer frekventa uppfattningar. I den andra fasen ska likheter och skillnader uppmärksammas, därefter ska dessa likheter och skillnader kategoriseras in i beskrivningskategorier. I den slutliga fasen ska den underliggande strukturen av beskrivningskategoriseringar studeras, det vill säga utfallsrummet. Utfallsrummet beskrivs av Alexandersson (1994) vara studiens huvudresultat och är grunden för en mer systematisk analys av hur respondenternas uppfattningar förhåller sig gentemot varandra.

De sju intervjuerna som genomfördes, spelades in efter tillåtelse och därefter transkriberades. Efter att ha gått igenom transkriberingarna ett flertal gånger och identifierat likheter och skillnader av betydelse, i förhållande till undersökningens frågeställningar, skapades beskrivningskategorier. Från intervjuerna skapades tolv beskrivningskategorier vars antal har

sin grund i vår vilja att renodla teman, för att följa den fenomenografiska metoden där beskrivningskategorier inte ska överlappa varandra (Larsson, 1986). Beskrivningskategorierna från intervjuerna är: (1) Det tidigare personalarbetet, (2) Avdelningens personalarbete, (3) Förbundets personalarbete, (4) Personalansvar, (5) Ansvarsfördelning, (6) Arbetsbeskrivning, (7) Tid och lön, (8) Stress, (9) Kunskap och kompetens, (10) Utbildning, (11) Information och stöd, samt (12) Framtidssyn. Slutligen granskades även de dokument som använts som komplement till intervjuerna.

Dokumenterna i studien kodades genom att identifiera uppfattningar om organisationens arbete med personal och arbetsmiljö. Detta gjordes genom att först hitta alla motioner som berörde dessa frågor, för att sedan se vilken variation av uppfattningar som fanns. I denna process hade vi också den fenomenografiska forskningsansatsen i åtanke, vilket gjorde att vi skapade beskrivningskategorier utifrån identifierade uppfattningar. Från dokumenterna skapades tre beskrivningskategorier: (1) Förbundets personalarbete, (2) Arbetsmiljöarbete och (3) Utbildning och kompetens.

Beskrivningskategorierna lade grunden för resultatet, såväl som analys och diskussion. Efter att ha analyserat empirin i förhållande till litteraturgenomgång och tidigare forskning, kunde frågeställningarna diskuteras och slutsatser dras.

4.4 Etiska reflektioner

I de forskningsetiska principerna inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns det fyra huvudkrav som bör uppfyllas för att undvika etiska dilemman i undersökningar (Vetenskapsrådet, 2002). Huvudkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet vilka vi alla fyra anser oss ha uppfyllt. I denna studie blev de som tillfrågades om att delta informerade om studiens syfte samt vilka vi är. Dessutom vid utskick av ett samtyckesformulär inför intervju informerades de som valt att delta även om att uppsatsen skulle offentliggöras samt om möjligheten till att när som helst avbryta intervjun. Varje intervju började även med att förklara syftet med undersökningen för att hålla deltagarna uppdaterade. Detta gör att denna studie har uppfyllt såväl informationskravet som samtyckeskravet, det vill säga att deltagarna har blivit informerade om att forskningsresultatet kommer att offentliggöras samt att insamlad data enbart kommer

att användas i forskningssyfte och dessutom har deltagarna själva fått bestämma över sitt deltagande (Vetenskapsrådet 2002; Bryman, 2018). Vidare till konfidentialitetskravet som innebär att individerna ska anonymiseras så att utomstående varken i läsning av den slutgiltiga rapporten eller i diskussion ska kunna identifiera de deltagande (Vetenskapsrådet, 2002). Konfidentialitetskravet har uppfyllts i så långt mån som möjligt då namn tagits bort från transkriberingarna och ersatts med "intervjuperson" följt av en siffra mellan 1-7 efter den ordning intervjuerna hölls. Anställda inom organisationen skulle dock eventuellt kunna lista ut vilka deltagarna är men vi har gjort så mycket som möjligt för att inte avslöja individspecifika detaljer. Även företaget har anonymiserats för att deltagarna ska känna sig trygga att dela med sig av information. Avslutningsvis handlar nyttjandekravet om att insamlad data endast får användas till att uppfylla forskningssyftet (Vetenskapsrådet, 2002; Bryman, 2018). Detta krav har också fullföljts då empirin endast har använts till denna studie och inget annat.

4.5 Kritiska reflektioner

Källorna till denna studies metod men också litteraturgenomgång och tidigare forskning har valts ut noga utifrån relevans inom området för denna uppsats. I allra största mån har förstahandskällor använts, exempelvis när fenomenografin beskrivs valdes framförallt Ference Marton (1981) och Staffan Larsson (1986), vilka båda ingick i den så kallade inomgruppen där fenomenografin utvecklades. Alexandersson (1994) användes som källa för den fenomenografiska forskningsansatsen på grund av tydliga begreppsförklaringar. Källor som Karasek och Theorell (1990) samt Katz och Kahn (1978) är också viktiga förstahandskällor och dessa har valts då deras teorier kunde användas för analys av studiens resultat. Emellertid önskade vi ta del av originalkällan Kahn med flera (1964) i beskrivningen av rolltvetydighet och rollkonflikt. Kahn med flera (1964) har varit svår att få tag på och istället har en blandning av Katz och Kahn (1978) samt en nygjord studie av Wolfgramm, Bücker och van der Heijden (2018) använts.

De källor som har använts i denna studie är som följd av viljan att använda förstahandskällor något gamla. Trots detta valdes exempelvis Karasek och Theorells teori från 1990 att användas för att vi ändå anser att den är aktuell. Detta kan argumenteras genom användandet av Karasek och Theorell i flera av personalvetarutbildningens kurser samt att om man gör en

google-sökning på 'krav-kontroll-stöd modellen' så visar det sig att exempelvis Prevent och Stressforskningsinstitutet har använt sig av Karasek och Theorell (1990) under 2010-talet.

Metoden för denna uppsats kan kritiseras genom vårt urvalsförfarande. Alexandersson (1994) beskriver att fenomenografins forskningsintresse inte ligger i att undersöka hur stor del av en population som uppfattar en företeelse på ett eller annat vis, utan istället om att identifiera vilka olika uppfattningar som finns inom en viss population. Därmed bör urvalet göras strategiskt. Detta kan ifrågasättas i denna studie genom urvalet av intervjupersoner i förhållande till dels alla de som arbetar med personalfrågor inom förbundet, dels de som påverkas av personalarbetet, det vill säga den totala population som skulle kunna delge sina uppfattningar om hur personalarbetet inom fackförbundet fungerar.

Vidare valde sju av cirka 20 personalansvariga att delta i studien, vilket är nästan en tredjedel av den totala populationen. Detta gör att antalet uppfattningar är begränsat och vi vet således inte om vi fångat in den totala variation som finns. Samtidigt kan det finnas anledningar till att just dessa personer valde att delta och inte de andra, vilka dessa anledningar är vet vi inte. Det kan vara så att de som är mest positivt inställda till en förändring av personalarbetet som valde att delta, eller tvärtom. Det kan handla om viljan att ge en så rättvis bild av arbetet som möjligt eller om att försvara sig själva i sin roll. Motiven bakom deltagandet, vilka för oss är okända, kan således påverka den variation av uppfattningar som vi identifierat.

4.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är viktiga begrepp för att säkerställa kvalitén i undersökningar (Bryman, 2018). Begreppen kommer ursprungligen från kvantitativa studier, men dessa kriterier är även relevanta för kvalitativa undersökningar. Validiteten säkerställer att forskaren har undersökt det som åsyftas att undersökas, medan reliabilitet mäter tillförlitligheten i en studie och om studiens resultat är replikerbart. Något som kan leda till en brist i validiteten kan vara om intervjupersonerna inte är uppriktiga i sina svar. Enligt Stukát (2011) är det viktigt att skapa en förtroendefull situation, vilket ger bättre förutsättningar för att insamla korrekt data. I genomförandet av denna studie togs hänsyn till att intervjupersonerna skulle känna sig trygga med vetskapen att de var anonyma och att den transkribering som gjordes inte skulle komma ut. Intervjupersonerna fick även inför intervjun ta del av den intervjuguide

som skulle användas, vilket gjorde att de på förhand visste vilka frågor som skulle ställas och att de kunde välja att avstå från att svara. Även den metodtriangulering som användes vid insamlandet av empiri för denna undersökning kan enligt Denscombe (2018) öka validiteten på undersökningen, genom att datan visar att forskaren är på rätt spår.

Reliabilitet svarar upp till om studiens resultat kan replikeras, vilket kan vara svårt i en kvalitativ undersökning då en social kontext är svår att återskapa (LeCompte och Goetz, 1982, se Bryman, 2018). Den reliabilitet som försöks att säkerställas i kvalitativ forskning är mer fokuserad på hur tillförlitlig undersökningen är. Fenomenografi handlar om att forskaren gör upptäckter, om utomstående skulle göra samma upptäckter och beskrivningskategorier på samma material så anses reliabiliteten som god (Alexandersson, 1994). Den som läser materialet måste finna att tolkningen är logisk och rimlig. Vid användandet av fenomenografi bör en utomstående person ta del av empirin för att se om samma tolkning av resultatet görs. Detta beskriver Larsson (1986) görs för att säkra interbedömarreliabiliteten. I vår studie gjordes inte detta moment på grund av tidsbrist från vårt håll att invänta utomstående part innan studiens process behövde fortgå. Istället för att en utomstående skulle göra sin tolkning av empirin försökte vi styrka studiens reliabilitet genom att istället skriva resultatet med mycket citat för att läsaren själv ska kunna bedöma intervjupersonernas uppfattningar.

5. RESULTAT OCH ANALYS

Denna del av studien presenterar insamlad empiri. Först redogörs resultatet från intervjuerna och sedan resultatet från dokumenten. Därefter följs ett avsnitt där resultatet tolkas och analyseras med vald litteratur och tidigare forskning bestående av en beskrivning av vad personalansvar och personalarbete innebär, arbetsmiljölagstiftning, krav-kontroll-stöd modellen samt rollteori.

5.1 Resultat från intervjuer

5.1.1 Det tidigare personalarbetet

Under intervjutillfällena ställdes en fråga till intervjupersonerna om de visste hur förbundets personalarbete sett ut tidigare. Två av sju svarade att det var före deras tid, att de inte var helt säkra, en person svarade att det nog har sett ut ungefär som det gör nu, men att det hädanefter kommer att läggas mer fokus på medarbetarsamtal, vilket personen uppfattade att förbundet tidigare varit dåliga på. Resterande var eniga i uppfattning om att personalarbetet inom förbundet inte har varit så bra tidigare.

”Innan vi fick in den sista kongressen så har det varit... det har inte varit något fungerande personalarbete överhuvudtaget.” - Intervjuperson 1

”Näe, det där har varit fram och tillbaka i förbundet då. Asså om man säger så här att en kassör tidigare var en kassör som bara hade hand om ekonomi, sen var det lite si och sådär med personalansvaret ute på avdelningarna.”

- Intervjuperson 6

”Det beror nog lite på vem som varit kassör och hur den väljer att hantera det liksom. Jag tror att jag nu kanske tar en lite mer aktiv roll som personalansvarig i förhållande till de föregående har gjort. Men tittar man ännu längre tillbaka så tror jag att de kanske var någon som ännu mer tog personalansvar än vad jag gör. I alla fall på annat sätt. Alltså det blev nog väldigt mycket kopplat till vad man själv gör av det eftersom där ju egentligen inte finns så tydliga... besked om vad som ligger på vår lott liksom.” - Intervjuperson 2

5.1.2 Avdelningens personalarbete

Under intervjuerna med deltagarna ställdes en fråga om vilka synpunkter andra fackliga representanter hade haft kring personalarbetet om de hade granskat deras arbetsplats. En likhet som kan identifieras är att samtliga uppfattade att personalarbetet på de enskilda avdelningarna fungerar relativt bra med enighet kring trivsel bland de anställda. Å andra sidan lyftes det också fram av sex intervjupersoner att en utomstående facklig part hade haft synpunkter på bland annat formalia, exempelvis att medarbetarsamtal sker för sällan samt att handlings- och arbetsplaner saknas. Något som framkom i intervjun med intervjuperson 1 var skillnaden mellan andra företags olika arbetsplatser och att varje avdelning i deras fackförbund är egna juridiska enheter. Intervjuperson 1 förklarade skillnaden mellan andra arbetsplatser och deras fackförbunds olika avdelningar genom att avdelningarna inte delar samma organisationsnummer. Att vara en juridisk person framgår av intervjuperson 1 medföra att avdelningarna själva kan bestämma över personalarbetet så länge det efterföljer förbundets övergripande stadgar.

5.1.3 Förbundets personalarbete

En enighet mellan intervjupersonerna gällde frågan om de uppfattar att förbundets personalarbete motsvarar det personalarbete som de som ombudsmän hade godkänt om det gällde en arbetsgivare inom förbundets avtalsområde. På den frågan svarade samtliga att de var tveksamma, även om intervjupersonerna 3 och 6 svarade mer positivt än resterande.

”Ehm... ja det är svårt att säga. Jag kan säga att om du hade frågat innan förra kongressen att jag inte tycker det. För det har varit väldigt lite liksom diskussioner om det och sådär. Men nu i det sista så upplever jag ändå att det har blivit betydligt mycket bättre så. Men det är väl inte riktigt bra än, det skall jag väl säga. Men det är ändå på god väg. Och det är väl det som är, vad heter det... det är ganska svårt också för den som är personalansvarig centralt då för det är ändå över hela landet och det är liksom 25 olika avdelningar med många olika saker som händer... väldigt... ja så att det är ju.. på något sätt så måste man ju hitta någon form utav organisationsschema på ansvarsfördelning och vem gör vad och hur ser det ut och sådär också va.” - Intervjuperson 3

”Ja jag tycker faktiskt det. Asså man behandlar personalen ganska bra och

respektfullt faktiskt... Och enligt mig ganska, ganska benägna att lösa bekymmer om man flyttar eller om man har problem och så vidare så att jag tycker, jag tycker att i alla fall dom mjuka frågorna är förhållandevis bra.”

- Intervjuperson 6

Citaten ovan visar på att förbundets personalarbete har blivit bättre sedan den senaste kongressen men att förbundet inte har nått dit intervjuperson 3 önskar. Samtidigt uppfattade intervjuperson 6 att personalarbetet motsvarar ett personalarbete som personen hade godkänt i sin ställning som ombudsman. Å andra sidan återfinns ordet ‘ganska’ tre gånger i citatet vilket gör att intervjuperson 6 inte framstår som särskilt övertygande. Nedan visar citat från två andra intervjupersoner att personalarbetet inte hade godkänts av dem i deras ställning som ombudsmän.

”Nej är svaret på den. Men då skall man väga den mot att man inte är en traditionell arbetsplats återigen. Alla avdelningar är ju egna juridiska personer.”

- Intervjuperson 4

”På den frågan måste jag ju svara nej... Vi... Dom försöker nu men ur mitt fackliga perspektiv när jag är ute och arbetar så hade jag ju aldrig gått med på att man hade så lösa volymer. Sträcker upp fingret och ser vad som känns bäst. Ja idag hinner jag det, idag det här. Det är inte okej. - Intervjuperson 1

5.1.4 Personalansvar

Det framkom under intervjuerna att det framförallt finns två sidor att se på det egna personalansvaret. Tre av sju kassörer uppfattar personalansvaret i samklang med ”att ta hand om personalen när de inte mår bra, hjälpa dem” samt att medarbetarna ”har en dräglig arbetsmiljö”. Två av dessa tre tog upp inköp av företagshälsovård som en aktivitet som de använder sig av, vilket de uppfattar är viktigt. Resterande fyra kassörer tänker mer på de ekonomiska och rutinmässiga bitarna kopplat till personalansvaret. Exempel på detta var tidrapportering, utbetalning av lön, medarbetarsamtal samt semesterplanering.

5.1.5 Ansvarsfördelning

I intervjuguiden fanns frågan 'Hur många har du ett personal- och/eller arbetsmiljöansvar över?' och på detta svarade endast två deltagare ett konkret antal, fyra respektive sex personer. Övriga fem diskuterade frågan om personalansvar respektive arbetsmiljöansvar. Enligt dessa fem täcker arbetsmiljöansvaret alla som befinner sig i lokalerna på avdelningen och som arbetar där. Alla var inte ense i uppfattning om att personalansvaret gällde samtliga personer i lokalerna eller enbart de som är anställda på det specifika organisationsnummret. Ansvarsfrågan "Beror på vem man frågar" som intervjuperson 4 svarade under sin intervju.

"Personalansvar ja, därom tvistar de lärde haha. Det är de som är förbundsanställda har egentligen förbundet centralt personalansvar över. Men det ansvaret sipprar över på någon form av liksom osynligt sätt på oss som är kassörer då så att... man kan säga att vi känner nog, eller jag känner i alla fall, ett personalansvar för alla här även om jag inte riktigt har det liksom."

- Intervjuperson 2

"/.../ det råder lite delade meningar om vi verkligen har ansvar för våra kompisar som är anställda av förbundet eller inte. Men som jag ser det så anser jag att vi till viss del har det, för att vi är ju dem som jobbar närmast de här personerna och om man då ser att någon har problem eller inte mår bra eller det är kanske någon har varit sjukskriven länge och det blir rehabärenden och sådär så är det ju ändå vi på avdelningen då. Och då blir det ju kassören som blir lite ansvarig för den." -

Intervjuperson 3

Citaten ovan visar att det inte finns någon tydlig ansvarsfördelning över vem eller vilka de personalansvariga har ett personalansvar för. De som arbetar på avdelningarna men som är anställda av förbundet har de avdelnings-personalansvariga egentligen inte ett ansvar för.

5.1.6 Arbetsbeskrivning

Samtliga deltagare saknar arbetsbeskrivning för sitt uppdrag som personalansvarig och förväntningarna på den personalansvarige framgår inte heller av anställningsavtalen. Samtidigt svarade två deltagare att deras avdelningar har skapat så kallade val- och arbetsordningar, för att förtydliga arbetsrollerna inom avdelningarna. Nedan kan utläsas vad

som ingår i deras val- och arbetsordningar om personalansvaret:

”Där står just att kassören är ansvarig för att ta hand om systematiskt arbetsmiljöarbete och personal. Men det är ju vår avdelnings. Det är inte förbundets på något sätt och det finns ingen riktlinje i förbundet om den.”

- Intervjuperson 1

”Jag [personalansvarig] skall vara sammankallande i vår sam-grupp, systematiskt arbetsmiljöarbete. Det står att vi skall mötas fyra gånger om året /.../ personalansvarig ska leda en viss del av verksamheten, alltså när man tänker arbetsfördelning”. - Intervjuperson 2

Fem intervjupersoner uppfattade att det hade varit positivt med en arbetsbeskrivning för personalansvariga. De som skiljde sig från dessa fem var intervjupersonerna 4 och 5. Intervjuperson 5 tyckte att en mall hade varit bra men att varje avdelning ska få styra lite själva och intervjuperson 4 var ännu mer tveksam. Citaten nedan visar på de två sidorna av frågan om att införa en arbetsbeskrivning. Det ena citatet visar på en uppfattning av att en arbetsbeskrivning hade underlättat för de personalansvariga för att veta vad som innefattas av uppdraget. Det andra citatet visar istället på en uppfattning av att frihet i arbetet är viktigare än en arbetsbeskrivning från ledningen.

”Fortfarande har vi inte någon arbetsbeskrivning. Vi har ju sagt att vi hade gärna velat ha och jag förstår att man kan ju inte skriva allt men jag vill ändå ha att det här ingår i den här tjänsten. Det här och det här bör man kunna.”

- Intervjuperson 1

”Samtidigt som vi inte har en arbetsbeskrivning eller någon som står och tittar över axeln, fördelen är att vi har väldigt mycket personligt ansvar eller vad man skall säga. Jag kan ju lägga upp arbetet som jag vill. Jag kan strunta i att svara i telefon om jag vill. Om det är en bra lösning eller inte, är något annat. Men jag är väldigt fri i att lägga upp mitt arbete. Så ja nej, jag ser inte riktigt att jag skulle vilja ha den ledningens stöd [med en arbetsbeskrivning]”

- Intervjuperson 4

5.1.7 Tid och lön

På frågan om personalansvariga ges extra tid eller lön, för att ta på sig rollen svarade samtliga nej. Av resultatet förstås att tid framför lön är önskvärt, flera intervjupersoner berättade om en arbetsuppdelning där den som är kassör och personalansvarig brukar ta på sig färre, alternativt mindre krävande avtalsområden i förhållande till övriga ombudsmän på avdelningen, men att detta inte är reglerat av förbundet.

”Den som är kassör den brukar få lite mindre att handlägga alltså som ombudsman då om man tänker avtal eller hur många medlemmar man företräder och så. För att ha mer tid till att sköta kassörsuppgiften man har.”

- Intervjuperson 2

”Den som har kassörsuppdraget, det är svårt att sätta en tid på, på hur mycket tidsåtgång det är då, men då har vi istället gjort så att vi istället delar upp våra respektive kollektivavtalsområden som vi förhandlar på. Så att den andra ombudsmannen kanske har lite mer personintensiva kollektivavtal om vi säger så.”. - Intervjuperson 4

5.1.8 Stress

Under intervjuerna ställdes frågan ‘Upplever du din arbetssituation som stressig’ till samtliga intervjupersoner. Sex av sju intervjupersoner svarade att det var “till och från”, “relativt” samt “både ja och nej”. Intervjuperson 6 uppfattade inte sin arbetssituation som stressig. De resterande sex som beskrev huruvida deras arbetssituation var stressig eller inte, förklarade framförallt ombudsmannayrket som stressigt men att personalansvaret inte utökade deras stressupplevelser. Intervjuperson 1 och 2 diskuterade stressen i förhållande till personalansvaret mer än de övriga intervjupersonerna och att stressupplevelserna till viss del hör samman med personalarbetet.

“Inte så, så att jag tycker det är plågsamt men helt klart är det mer att göra.”

- Intervjuperson 2

“Men det är klart att vissa veckor är det ju stressigt för det händer... vi lever ju i en föränderlig värld och helt plötsligt har du kanske jätteplanerat olika förhandlingar,

olika medlemsmöten. Och i allt det så här du någon personal som helt plötsligt behöver hjälp. Då blir det ju det här att man slits mellan olika stolar, man kan ju inte bara stänga dörren för någon även om jag är påväg. Samtidigt får jag säga så här att jag måste gå här för jag har en förhandling klockan 11 men jag får komma tillbaka klockan 15.” - Intervjuperson 1

5.1.9 Kunskap och kompetens

En fråga i intervjuguiden berörde den kunskap och kompetens som intervjupersonerna uppfattar nödvändig för att kunna utföra ett bra personalarbete. Deras svar beskrev att det finns både gemensamma karaktäristiska drag för vad de uppfattade är ett bra personalarbete men även vissa skillnader. Sex av sju lyfte fram social kompetens och samtliga diskuterade kunskap och kompetens som utbildning och praktiska aktiviteter. Det skilde sig däremot i uppfattning av hur stor del av detta som var centralt i personalarbetet. Fyra intervjupersoner beskrev hur sociala aspekter var mer centrala medan resterande nämnde det i kortare drag och fokuserade mer på utbildning och praktiska aktiviteter. Gällande den sociala kompetensen uppfattade sex intervjupersoner att personalarbetet innebär att finnas till hands för dem de har personalansvar över. Detta innebar exempelvis att vara tillgänglig för möten vid behov, verka för att de anställda har det bra på arbetsplatsen och känna sig inkluderade. Intervjuperson 1 svarade att en personalansvarig inte skall kunna allt men att veta var professionell hjälp finns att tillgå om en situation kräver sådan.

“Man behöver ha konflikthantering, man behöver ha... hur man utför bra utvecklingssamtal, hur man tar tillvara till personal, hur man skall vara själv, hur man tänker sig för, alltså det finns massa sådana saker jag tycker är viktigt. Social kompetens.” - Intervjuperson 1

“Men kunskap och kompetens, jag vet inte. Jag tror egentligen att det inte är sådant som man lär sig riktigt utan man är mer, tror ju mer på det naturliga ledarskapet om man säger så.” - Intervjuperson 4

“Asså jag tror att för det första måste man nog ha ganska mycket arbetslivserfarenhet. Det är en fördel sen är det nog sunt förnuft som är... Som man kommer ganska långt på.” - Intervjuperson 5

5.1.10 Utbildning

Samtliga intervjupersoner berörde den utbildning de blivit erbjudna i samband med personalansvaret på den egna arbetsplatsen. Sedan den senaste kongressen har förbundet påbörjat en satsning för att utbilda personalansvariga inom konflikthantering, chefskap och medarbetarsamtal. Däremot skilde det sig i uppfattning om huruvida viktiga och nödvändiga dessa utbildningar är. Majoriteten ställde sig positiva till satsningen, vilken de hoppas ska leda till riktlinjer för dels den kompetens som personalansvariga bör ha, dels vilka aktiviteterna som är relaterade till ansvaret. Två intervjupersoner var mer kritiskt inställda till utbildningen och ifrågasatte vissa moment och inriktningen på ett chefskap. Övriga intervjupersoner var nöjda över att det görs satsningar som förhoppningsvis skall vara kompetensutvecklande och stöttande i personalarbetet.

“Ja alltså jag har turen nu att bli utsedd till kassör när förbundet faktiskt börjar bygga en struktur för det där med att utbilda kassörer.”

- Intervjuperson 2

“Eftersom jag ändå inte tycker i att vi har landat i vad som förbund då, vad vi menar med chefskapet då som man vill införa. Så jag känner inte riktigt att vi kommit någon vart. De har varit konsulter då inhyrda som skall utbilda i chefskap sådär. Men om man har ett, som jag har problem med ordet från början, definitionen eller varför man vill göra det, kan ju bli lite svårare att ta till sig lite också.” - Intervjuperson 4

Majoriteten var positivt inställda till utbildningstillfällena men samtidigt fördes det fram skilda uppfattningar om vad de utbildas till.

”Ja alltså det är väl någonting som satts igång nu. Sen den nya ledningen tillträdde.

Så har man ju börjat titta egentligen på vad kassörsuppdraget då skall innefatta, förutom det som står i våra stadgar. Så man har ju börjat att utbilda. Senast nu hade vi en del om konflikthantering. Ehh...det var ju lite annat sådär. Men... ja... jag är väl inte helt ense i förbundet i vad vi håller på att utbildas till. De är väldigt styrda just nu på att vi skall bli chefer... men.. som jag sa innan så ser jag inte att man kan

vara chef i en idéorganisation.” - Intervjuperson 4

”Jag menar vi är ju glada amatörer, vi är ju fackliga förtroendemän i grund och botten och vi har ju varit anställda och inte haft något personalansvar. Så att egentligen så ska man ju ha ledarskapsutbildning. “ - Intervjuperson 6

5.1.11 Information och stöd

Under intervjutillfällena ställdes frågorna ’Upplever du att du fått tillräckligt med information och stöd i rollen som personalansvarig?’ samt ’Finns det något som din arbetsgivare skulle kunna göra för att stödja dig i ditt arbete med personalansvaret?’. Som svar på första frågan svarade samtliga nej, med undantag från intervjuperson 5 som resonerade kring att denna arbetade väldigt självgående, men skulle stöd och information behövas så trodde personen att detta skulle kunna fås. Intervjuperson 6 var besviken över information och stöd från sin arbetsgivare.

”Nej, i ärlighetens namn så fick jag ett inloggning till Hogia-data här då och fick åka hem. Ingen kontoplan eller nånting... Nu kan jag ju lite ekonomi sen tidigare då va men som tur var så sitter jag där jag sitter och har två rutinerade kassörer från två andra avdelningar så dom fick hjälpa mig i mitt dagliga arbete då. Men hade jag suttit själv på en egen avdelning så hade det varit besvärligt.” - Intervjuperson 6

Vidare kring vad de deltagande personalansvariga önskar för stöd av sin arbetsgivare kom tillgänglighet, återkoppling samt uppföljning från personalchefen upp som exempel från flera. Ytterligare tyckte tre deltagare att förbundet borde fortsätta med de utbildningsinsatser de har startat och tre deltagare lyfte ökad struktur med fler riktlinjer. Dessutom delade intervjuperson 2 med sig av en tanke om att förbundskontoret och personalchefen borde ta mer ansvar i framförallt konflikter, så att personalansvarig på en avdelning inte blir personligt inblandad då intervjuperson 2 har erfarenhet av detta och uppfattade att en tidigare incident slutat olyckligt. Den tidigare incidenten berörde avdelningens förra personalansvarig som var delaktig i konflikten, men samtidigt förväntades lösa den. Konflikten involverade även en annan person som inte ingick under den enskilda avdelningens ansvar utan det ansvaret tillhörde förbundet centralt. Även intervjuperson 1 uppfattar en otydlighet gällande konflikter, framförallt kopplat till hur de ska lösas.

5.1.12 Framtidssyn

Att förbundet sedan den senaste kongressen har genomfört satsningar på de personalansvariga togs upp av flera som positivt och på frågan om vilka förväntningar kassörerna har om det framtida personalansvaret framkom flera framtidsförhoppningar. Fem av sju har positiva förväntningar medan två tyckte det var svårt att besvara frågan. De två som skiljde sig från majoriteten var intervjuperson 4 och 5 som verkade tycka att frågan låg på förbundet, att ledningen skulle uttala vilka deras förväntningar på avdelningarna var så att varje avdelning, som följd av deras juridiska status skulle få ta ställning till vad de tyckte. De ville dock samtidigt uppnå ett sammansvetsat förbund med struktur istället för att förbundet skulle påpeka i efterhand vad varje avdelning har gjort för fel. I motsats till detta handlar de positiva förväntningarna om de påbörjade utbildningsinsatserna samt arbetsbeskrivning, instruktioner eller handbok för personalansvariga.

”Nä men att man fortsätter på det här som man har börjat på. /.../ Och som sagt, det är kul när det händer saker och när man får liksom stöd i att det behövs utbildas och att man behöver liksom se på de här bitarna.” - Intervjuperson 3

”Sen kanske dom inte ska gå in och trampa allt för mycket i om man säger eftersom vi ändå är egna juridiska personer men lite mer styrning, information, kunskap och utbildning skulle jag ju se som en positiv framtid. Och om man tittar på det här med handbok för kassörer så... jag tror att det kommer att bli bättre och hoppas givetvis på det.” - Intervjuperson 7

5.2 Resultat från dokument

5.2.1 Förbundets personalarbete

En motion från kongressprotokoll Z berör hur en avdelning uppfattar sin arbetsmiljö med sjukskrivningar, hot och våld. De ansåg att de borde vara professionella på att verka för en god arbetsmiljö, men att förbundet inte tillgodosåg en god arbetsmiljö internt. I kongressprotokoll X finns tre motioner där tre skilda avdelningar uppfattade att personalansvaret inte stämde överens med deras retorik.

“Under innevarande kongressperiod har det varit ledamöter i förbundets

verkställande utskott som haft till uppgift att hantera personalfrågorna inom förbundet, och detta utöver alla de andra uppgifter och åligganden de har. Detta kan omöjligt vara en organisation som borgar för god personalvård.”

“Som motionsförfattare vänder jag mig å det starkaste mot denna matchokultur, vi är kött och blod, vi har familjer och nej, det beror inte enbart på jobbet att vi går in i väggen men detta skall inte behöva ske, inte inom ett fackförbund som säger sig stå på de svagas sida och värna om arbetsmiljön”

“X [fackförbundet] är ju trots allt i detta fall att betrakta som arbetsgivare och vi måste leva upp till samma krav mot våra anställda som vi som facklig organisation vill att arbetsgivare skall leva upp till gentemot våra medlemmar”

Vidare i kongressprotokoll Y finns två motioner om personalansvaret inom förbundet och båda avdelningsmotionerna yrkade på att den som har personalansvar i förbundet ska ha det som huvuduppgift samt att den som är personalansvarig inte ska vara valbar. Grunderna till de två motionerna är dels att den som uteslutande arbetar med personalfrågor ska ha korrekt kompetens, dels att kassörerna som innehar personalansvaret i första hand är förbundsanställda ombudsmän.

5.2.2 Arbetsmiljöarbete

I kongressprotokoll Z finns tre motioner som berör personalens arbetsmiljö och hur förbundet bör arbeta för att minska ohälsan. En av dessa motioner berör en avdelnings önskan om en stödfunktion som arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor. Ytterligare en motion yrkade på att den person som arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor bör ha en dokumenterad kunskap om arbetsmiljö och erfarenhet av personalansvar. Den sista motionen om arbetsmiljö handlade om att ta fram åtgärder för att minska ohälsan bland personalen som till följd av hög arbetsbelastning, misshandel och sjukskrivningar inom förbundet. Alla dessa motioner grundar sig i en uppfattning om att personalarbetet tidigare inte fungerat tillfredsställande, och att de olika avdelningarna uppenbarligen ansett att det funnits ett behov av ett ökat fokus på personalfrågor.

5.2.3 Utbildning och kompetens

I två motioner från kongressprotokoll X beskrivs att till följd av hög arbetsbelastning, ökad långtidssjukfrånvaro och andra ohållbara arbetsmiljöaspekter yrkar de två skilda avdelningarna på följande: “kongressen ska besluta om att anställa en personalansvarig med erforderlig utbildning”. Ytterligare yrkades det på att förbundsstyrelsen ska se över organisationens personalfrågor och “om så krävs tillsätta en personalfunktion med rätt resurser och kompetens”.

Även i kongressprotokoll Y beskrivs att den som arbetar med personalfrågor bör vara utbildad för att säkerställa kompetensen då de som är personalansvariga är valbara. Motionsförfattarna uppfattar nämligen att personalarbetet inte kan garanteras rätt kompetens som följd av den automatiska tilldelningen av personalansvaret till dem som får kassörsuppdraget.

Två motioner från kongressprotokoll Z behandlar en önskan om att personalfunktionen skall ha en adekvat utbildning. Enligt en av motionerna önskades att denna person endast ska ha hand om personalfrågor, och detta motiveras av en uppfattning om att en god arbetsmiljö kan säkerställas genom ett kontinuerligt arbete med personalfrågor.

5.3 Analys och tolkning

Utifrån det resultat som uppkommit kan flera tvetydigheter, vilka beskrivs av Wolffgramm, Bücker och van der Heijden (2018), kopplade till rollen som personalansvarig identifieras. För det första föreligger det en motsättning mellan uppfattningen om ett bra personalarbete för förbundets medlemmar respektive det egna personalarbetet. Samtliga intervjupersoner menade att det finns en skillnad i de krav de ställer på andra arbetsgivare och de krav de själva, samt förbundet ställer på den egna verksamheten. Detta skulle också kunna styrkas med dokumentanalysen som gjorts där kongressprotokoll X har tre motioner som berör hur det interna personalarbetet centralt inte kan anses leva upp till vad de själva vill åstadkomma för andra. Angående den egna avdelningen uppfattar majoriteten att arbetet är fullgott men att en del formalia saknas såsom arbetsbeskrivning. När det gäller förbundets interna personalarbete bedömer majoriteten att detta är bristfälligt, främst kopplat till bristen på utbildning och avsaknad av arbetsbeskrivning. Bristen på arbetsbeskrivning innebär att det inte finns en tydlig roll och aktiviteter relaterade till personalansvaret, vilket gör att

personalansvaret är oreglerat och öppnar upp för olika tolkningar och tillämpningar hos de enskilda avdelningarna.

En ansvarstvetydighet som identifierats i resultatet är bristen på konsensus mellan förbundet centralt och de enskilda avdelningarna över vilka personer som kassörerna har ett personalansvar över. Detta kan illustreras genom en situation där intervjuperson 2 beskriver en konflikt på avdelningen där en tidigare personalansvarig varit en delaktig part i konflikten men samtidigt förväntades lösa den. Konflikten berörde även en annan anställd som inte ingick under den enskilda avdelningens ansvar utan det formella personalansvaret för den personen fanns centralt. Det blev därmed oklart för den personalansvariga att veta var gränsen för det egna ansvaret gick och när förbundet centralt skulle ta över. Det är svårt att veta exakt hur många man har personalansvar för och vad detta ansvar innefattar. Intervjuperson 4 beskriver att antalet som vederbörande har personalansvar för är beroende av vem man frågar. Även för andra deltagare var det svårt att definiera gränserna för ansvaret. Intervjuperson 2 uppfattar även att ett stöd från centralt hade varit bra. Vid konflikter på arbetsplatsen beskriver två deltagare att det varit svårt att veta hur de skall gå tillväga för att hantera dessa, både gällande vem som innehar ansvaret samt hur dessa skall lösas. En viss klarhet har dock tillkommit inför dessa processer till följd av de utbildningar som kassörerna erbjudits, varav en var konfliktthantering. Det finns olika uppfattningar av vad personalansvaret innebär, vilket också blir ett inslag i en ansvarstvetydighet, vilket enligt Wolfgramm, Bücker och van der Heijden (2018) innebär oklarheter i vad individen förväntas göra. Det ansvar och uppgifter som de personalansvariga utför varierar vilket gör att det arbete som utförs är personberoende, eftersom det inte finns reglerat vad arbetet skall innefatta. Det råder även en viss diskrepans mellan hur personalarbetet skall bedrivas intervjupersonerna emellan, vilket skulle kunna förklaras med att det föreligger antingen process-, prioritering- alternativt beteendetvetydighet gällande befattningen personalansvarig i grunden. Det är inte klarlagt hur personalansvaret skall struktureras, det finns inga reglerade aktiviteter kopplade till ansvaret och inget som beskriver hur personalansvariga skall utforma sina arbetsuppgifter. Samtliga lyfte fram betydelsen av att ha en arbetsbeskrivning för att veta vad som förväntas av dem i rollen som personalansvarig och vilka uppgifter som skall ingå. Beteendet relaterat till personalansvaret är kopplat till den individ som har personalansvaret, vilket förklarar varför tankarna om vad ett gott personalarbete innebär varierar. Det föreligger därför en beteendetvetydighet i rollen

som personalansvarig, eftersom de beteenden som är relaterade till befattningen inte är fastställda, utan personberoende.

Åter till arbetsbeskrivning framgår det av den 10§ i AFS 2015:4 att arbetsgivare ska se till att dess arbetstagare vet vilka arbetstagarens arbetsuppgifter är, vilken prestation som förväntas, vilka arbetssätt som arbetstagaren ska anta, vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras samt vem arbetstagaren kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra sina arbetsuppgifter, och slutligen också vilka befogenheter som följer detta. Samtidigt som personalansvariga saknar arbetsbeskrivning men också information i sina anställningsavtal om vilka arbetsuppgifter och befogenheter de har, var det två personalansvariga vars avdelningar har arbetat fram vad de kallade för val- och arbetsordningar. I dessa stod viss information om deras roll. Å andra sidan berättade en av intervjupersonerna att det inte finns någon riktlinje i förbundet om att avdelningarna ska upprätta val- och arbetsordningar. Majoriteten var positivt inställda till ett framtida införande av en arbetsbeskrivning just för att veta vad som förväntas av den som är personalansvarig och detta kan tänkas hänga samman med det som står i föreskriftens 10§ (2015:4). Det vill säga att ohälsosam arbetsbelastning minskar och balanseringen av krav i arbetet påverkas positivt genom kunskap om exempelvis vilka arbetsuppgifter som medföljer en tjänst, vilken prestation som ska uppnås samt vilka befogenheter en individ har.

Majoriteten av de personalansvariga uppfattar inte personalarbetet mer stressigt än ombudsmannauppdraget, och inte heller ökade stressen genom ett utökat ansvar för personal. På samma gång diskuterades att personalansvaret kräver mer tid, och därför tenderar avdelningarna att fördela arbetsuppgifter så att den som innehar personalansvaret får färre, alternativt mindre krävande avtalsområden att handlägga som ombudsman, för att möta kraven som följer av rollen som kassör och personalansvarig. I Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stöd modell handlar psykiska arbetskrav om deadlines, hur omfattande arbetet är samt om hur mycket som ska produceras. I samklang med dessa krav menar Karasek och Theorell (1990) att individen blir stressad om individen uppfattar arbetets psykiska krav som omåttliga eller att tiden inte räcker till. Krav i arbetet kan som det beskrivs i krav-kontroll-stöd modellen balanseras genom kontroll och stöd (Karasek och Theorell, 1990). Karasek och Theorell (1990) belyser modellens kontrollaspekt som individens förmågor och möjligheter

till beslutsfattande. Samtidigt som det framgår av kongressprotokoll Z att hög arbetsbelastning och ohälsa är aktuellt bland de förbundsanställda, vittnar ändå de personalansvariga om viss kontroll, nämligen att avdelningarna är juridiska personer. Avdelningarna har således stor frihet till att bestämma själva över exempelvis personalarbetets utformning, så länge det följer stadgarna inom förbundet. Detta skulle kunna bidra till ökad möjlighet till kontroll, men trots det verkar arbetskraven samtidigt höga.

Av resultatet, såväl empirin från intervjuerna som dokumenten, går att utläsa att både enskilda individer och hela avdelningar har uppfattningar om personalarbetet angående kunskaper och kompetens. Bland individerna återfinns ett spektrum av kunskaper och kompetenser som man bedömer är bra att besitta som personalansvarig, bland annat att kunna genomföra utvecklingssamtal, lösa konflikter, ledarskapsutbildning med mera. Å andra sidan lyfter man också fram att arbetslivserfarenhet och det naturliga ledarskapet är viktigare än utbildning. Samtidigt i kongressbesluten som granskats återfinns önskningar om att anställa personalansvarig inom förbundet med adekvat utbildning, alternativt med rätt resurser och kompetens som har erfarenhet av personalansvar, eller som bara ska arbeta med personalfrågor. Denna blandning av önskningar, samt att en intervjuperson påpekade att en personalansvarig bara ska kunna lite av allt men veta var hjälp finns att tillgå vid särskilda situationer, skulle kunna kopplas samman med det personalvetenskapliga förhållningssättet som Ulfsdotter Eriksson (2013) diskuterar i sin bok. Ulfsdotter Eriksson (2013) menar att det är i sammansättningen av de sex disciplinerna som personalvetare besitter kunskap inom som deras personalvetenskapliga förhållningssätt skapas. Genom att besitta kunskaper inom ett sådant brett teoretiskt fält ges möjligheten till att röra sig mellan de olika disciplinerna och ta fram behövliga kunskaper för specifika frågor och tillfällen.

Vidare enligt Ulfsdotter Eriksson (2013) innebär personalansvar ett iscensättande av det faktiska personalarbetet och exemplifierar detta med dels att arbeta med en organisations kompetensförsörjning, dels att följa riktlinjer, lagar och avtal. Delar av detta sätt att se på personalarbete togs upp under intervjuerna i form av att förbundet har börjat kompetensutveckla de personalansvariga. Sedan den senaste kongressen har de personalansvariga fått utbildning i konflikthantering, chefskap och medarbetarsamtal. Majoriteten med undantag från två deltagare är positivt inställda till utbildningsinsatserna och

hoppas på att insatserna ska vara såväl kompetensutvecklande och agera stöttande i deras personalarbete. I enlighet med både arbetsmiljöföreskriften 2015:4 samt Karasek och Theorell (1990) är kompetens en viktig resurs för att balansera kraven som ställs på en individs arbete. Karasek och Theorell (1990) diskuterar att ju mer kompetens en arbetstagare har, desto mer kontroll har individen för att besluta om vilka arbetssätt personen tar sig an arbetsuppgifter.

Den sista aspekten i krav-kontroll-stöd modellen är det sociala stödet vilket delas in i det socioemotionella och det instrumentella (Karasek och Theorell, 1990). Det socioemotionella stödet handlar om relationen till andra parter på sin arbetsplats, välbefinnande samt feedback, exempelvis att få reda på vad en individ gjort bra respektive behöver förbättra. Det instrumentella sociala stödet handlar istället om samarbete samt att kunna få hjälp av kollegor eller chefer med arbetsuppgifter. Under intervjuerna togs aspekter av båda typerna av stöd upp, och det verkar som om de personalansvariga sedan den senaste kongressen har fått feedback från förbundet i hur personalarbetet fortsättningsvis bör se ut då de har utbildats sedan dess. Å andra sidan kan det ändå tolkas som att stöd saknas då sex av sju informanter svarade nej på frågan om de fått tillräckligt med information och stöd i rollen som personalansvarig. Ytterligare framkom också önskemål under intervjuerna om bättre tillgänglighet, återkoppling samt uppföljning från personalchefen och att förbundet i framtiden bör ta mer ansvar för konflikter gällande vad de personalansvariga önskar för stöd av sin arbetsgivare.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Syftet med undersökningen var att undersöka hur uppdragsgivarens personalarbete fungerar, samt att undersöka huruvida deras personalarbete står i motsättning till det personalarbete som uppdragsgivaren själv önskar att andra arbetsgivare ska verka för. Varje avdelning inom fackförbundet är en egen juridisk person vilket betyder att personalansvariga har ett stort eget ansvar för att strukturera personalarbetet. Tidigare verkar fackförbundets personalarbete ha fungerat mindre bra. Detta kan ses genom dels intervjupersonernas utsagor om tidigare prioriteringar, men också genom att frågan om ett bättre personalarbete har diskuterats under de senaste 15 åren i samband med förbundets kongresser. I dagsläget tycks uppfattningarna av personalarbetet vara mer positiva, genom att personalfrågor har börjat diskuteras centralt inom förbundet och utbildningsinsatser har genomförts. Personalansvariga har inte någon arbetsbeskrivning, vilket kan tänkas förklara varför aktiviteter som är relaterade till personalansvaret skiljer sig mellan avdelningarna. Å andra sidan föreligger det likheter mellan avdelningarna, vilket betyder att viss samstämmighet i vad personalansvaret faktiskt innebär föreligger. Angående hur organisationens personalarbete fungerar har de personalansvariga en större risk att utsättas för ohälsosam arbetsbelastning i samband med deras brist på en arbetsbeskrivning, vilket också går emot den 10§ i AFS 2015:4. Genom att ha en arbetsbeskrivning ges arbetstagaren ökade resurser för att kompensera för att en ohälsosam arbetsbelastning uppstår. De personalansvariga har fått ökad kontroll i sitt arbete genom de utbildningsinsatser som förbundet har initierat efter den senaste kongressen. Karasek och Theorell (1990) beskriver dessutom att en ökad kompetens innebär ökad kontroll. Utöver detta kan den samsyn som identifierats mellan de olika avdelningarnas uppfattningar om personalarbetet sannolikt tillskrivas de gemensamt genomförda utbildningsinsatserna.

Resultatet i studien identifierar att kassörerna anser att det föreligger en motsättning mellan både det egna personalarbetet, förbundets personalarbete centralt och de krav de ställer på andra arbetsgivare. Anledningen till att denna motsättning finns skulle kunna förklaras av brist på formalia som arbetsbeskrivning, alternativt brist på aktiviteter som medarbetarsamtal och en tydlig ansvarsfördelning mellan förbundet centralt och den egna avdelningen. I dagsläget är det oklart inom förbundet om vilka personer den personalansvariga ansvarar för och vad detta ansvar innefattar. Det föreligger därmed en ansvarstvetydighet vilket skulle

kunna leda till rollstress hos personalansvariga och därmed rollkonflikt, vilket kan bidra till minskat engagemang och produktivitet, men också stress samt negativa attityder gentemot sina arbetsuppgifter. Bristen på arbetsbeskrivning och tidigare utbildning kan ligga till grund för ytterligare tvetydigheter såsom process-, prioritering- samt beteendetvetydigheter. Det finns ingen tydlig roll eller tydliga aktiviteter relaterat till det ansvar och arbete som personalansvarig besitter, vilket sannolikt gör det svårt att leva upp till de krav man ställer på andra arbetsgivare. Bristen på arbetsbeskrivning och utbildning skulle även kunna förklara de skillnader i uppfattningar som finns om ett gott personalarbete. Intervjupersonerna uppfattade social kompetens som viktigt för att kunna bedriva ett gott personalarbete, men det skilde sig i hur viktigt detta uppfattades vara. Vissa fokuserade nästan enbart på den sociala kompetensen medan andra lade betydligt större vikt på medarbetarsamtal och tankar kring chefskap. Trots den rollkonflikt som anses föreligga till följd av rolltvetydigheter, uppfattade majoriteten av de personalansvariga sig inte som stressade. Inte heller beskrev intervjupersonerna det som problematiskt att det finns en viss motsättning mellan vad de själva förespråkar och hur det egna personalarbetet bedrivs. Detta kan även styrkas genom den dokumentanalys som gjorts, att frågor om det interna personalarbetet ges låg prioritet. En förklaring till detta skulle kunna vara att den rollkonflikt som verkar finnas kommer till uttryck i ett minskat engagemang och en viss negativ attityd gentemot arbetet. Vad detta kan bero på är inget som denna uppsats kan förklara, men en möjlig förklaring skulle kunna vara att de som anställs som personalansvariga i första hand är intresserade av att inneha rollen som kassör och arbetet med personalfrågor är något som enbart tillkommer. Det i sig ger dock ingen förklaring till varför förbundet centralt tidigare inte prioriterat frågan om det eget bedrivna personalarbetet, men något som kan konstateras är att det efter den senaste kongressen gjorts en större satsning. Denna satsning är något som majoriteten av deltagarna i denna studie uppfattar som önskvärt och som förhoppningsvis kan leda till tydligare riktlinjer för personalarbetet.

6.1 Rekommendationer

Vi rekommenderar fackförbundet att införa en tydlig arbetsbeskrivning för de personalansvariga för ett ökat välbefinnande och engagemang, men också för att minska risken för ohälsosam arbetsbelastning. Ytterligare kan införandet av en arbetsbeskrivning också förbättra arbetet med personalfrågor inom förbundet och minska den motsättning som verkar råda mellan det egna bedrivna personalarbetet samt det personalarbete som önskas av

andra arbetsgivare gentemot förbundets medlemmar.

Vi rekommenderar fackförbundet att fortsätta kompetensutveckla de personalansvariga för att ge dem ökad kontroll genom kunskap i sitt arbete med personalfrågor. En sådan satsning kan leda till arbetsmotivation och ett ökat engagemang bland de personalansvariga. Utbildningsinsatserna har verkat positivt för majoriteten av de personalansvariga som deltagit i denna studie. Positivt vore dessutom om det tydliggjordes för samtliga vad de ska utbildas till då empirin visar på otydligheter samt uppfattningsskillnader deltagarna emellan.

Vi rekommenderar fackförbundet att fundera på om ombudsmannayrket, kassörsuppdraget eller personalarbetet är viktigast. Idag ges de personalansvariga ingen utökad tid till att utföra arbetsuppgifterna som tillkommer personalarbetet. Genom att inte ges tid utöver tidigare arbetsuppgifter blir det svårt för de personalansvariga att prioritera vilket arbete som är viktigast. Denna prioriteringstvetydighet kan leda till stress och ohälsa bland såväl de personalansvariga som bland resterande organisationsmedarbetare. Avslutningsvis har forskning också visat att tydliga och hanterbara mål leder till arbetsmotivation och engagemang hos arbetstagare (Eklöf, 2017).

6.2 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning vore att undersöka huruvida personalarbete fungerar liknande inom andra fackförbund, såväl inom LO som TCO och Saco. Ett annat förslag vore att inom samma organisation undersöka arbetsmiljön bland samtliga anställda och hur den påverkas av det personalarbete som råder. Arbetsgivaren besitter det yttersta arbetsmiljöansvaret och om kassörerna har för mycket krav i arbetet, alternativt att kraven inte balanseras upp med resurser, kontroll och stöd kan de personalansvarigas arbetsbelastning och bristande arbetsmiljö i sin tur tänkas påverka de som arbetar på de olika avdelningarna.

7. REFERENSER

7.1 Tryckta källor

Alexandersson, M. (1994). Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus. I Starrin, B. & Svensson, P. (red.) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 111-136). 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Andersson, P. (2013). Vidta alla åtgärder som behövs - en rättsvetenskaplig studie av arbetsgivarens ansvar att förebygga stressrelaterad ohälsa och uppnå en god psykosocial arbetsmiljö. Diss., Göteborg. Stockholm: Jure Förlag AB

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

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

Glavå, M. & Hansson, M. (2015). *Arbetsrätt*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Hällsten, F., & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books

Katz, D. & Kahn, L. R. (1978). *The Social Psychology of Organizations 2ed*. New York: John Wiley & Sons

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi*. 2 uppl. Stockholm: Natur & Kultur

Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Ulfsson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. 3 uppl. Stockholm: Liber

7.2 Internetkällor

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Akademikerförbundet SSR (2015) *Etik i HR-arbetet*. Hämtad från:
https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_i_hr-arbetet_2015_w_150819.pdf [2019-05-20]

Arbetsmiljöverket. (2018). *Arbetsmiljön 2017*. Hämtad från:
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljon-2017/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2017-rapport-2018-2.pdf> [2019-04-12]

Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4*. Hämtad från:
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf> [2019-01-25]

FORTE. (2015). *En kunskapsöversikt- psykosocial ohälsa och sjukfrånvaro*. [Rapport] Hämtad från: <https://forte.se/app/uploads/2015/04/psykisk-ohalsa-arbetsliv-sammanfattning.pdf> [2019-06-01]

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.

Marton, F. (1981). Phenomenography - Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*. 10 (1981) s. 177-200.

Proposition 1976/77:149. *Om arbetsmiljölag m.m.* Tillgänglig:
<https://data.riksdagen.se/fil/11913A02-A259-42F9-83E9-D3B561B83AA1> [2019-02-01]

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Broschyr] Hämtad från:
https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [2019-03-29]

Wolffgramm, M., Bücker, J., & van der Heijden, B. (2018). HR devolution to front-line managers: An In-depth Identification of Role Expectation Differences in the Dutch Healthcare Sector. Konferenspaper presenterat på XI International HRM Workshop, Seville, Spain, 25-26 okt 2018

Bilaga 1

Intervjuguide

Uppdraget som ombudsman

- Hur kommer det sig att du sökte arbetet som ombudsman?
- Vilka arbetsuppgifter medföljer din anställning som ombudsman?

Uppdraget som kassör/personalansvarig

- Hur kommer det sig att du blev kassör eller fick/tog uppdraget att bli kassör?
- Hur många har du ett personal- och/eller arbetsmiljöansvar över?
- Har du en arbetsbeskrivning som berör personalansvaret?
- Kan du sammanfatta personalansvaret som medföljer kassörsuppdraget i dagsläget?
- Vad innebär personalansvaret för dig?
- Historiskt sett, vet du hur personalarbetet har sett ut tidigare?

Kunskaper

- Vad anser du att du behöver för kunskap och kompetens för att bedriva ett bra personalarbete?
- Har du fått någon utbildning inom förbundet kopplat till ditt personalansvar? Vad innefattade isåfall denna utbildningen?

Arbetsmiljö

- Upplever du att du fått tillräckligt med information och stöd i rollen som personalansvarig? (har du fått utökad tid eller lön för att ta på dig personalansvaret?)
- Upplever du din arbetssituation som stressig? Skulle du kunna berätta mer?
- Finns det något som din arbetsgivare skulle kunna göra för att stödja dig i ditt arbete med personalansvaret? Isåfall vad?

Arbetsätt

- Om fackliga representanter kom och granskade er arbetsplats, vad tror du att de hade sagt då gällande personalarbetet?

- Upplever du att förbundets personalarbete motsvarar ett personalarbete som du som ombudsman hade godkänt om det gällde en arbetsgivare inom ert förbunds avtalsområde?

Framtid/förbättringspotential

- Vilka förväntningar har du som kassör gällande det framtida personalansvaret?