



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE  
OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# **God kommunikation är nyckeln till framgång**

**En studie om hur kommunikation kan hjälpa el-  
ler stjälpna en organisationsförändring**

Linda Eriksson

Hanna Esbjörnsson

C-uppsats 15 hp

Medie- och kommunikationsvetenskap  
Höstterminen 2011

Handledare  
Morgan Wilhelmsson

Examinator  
Lars-Åke Engblom

## SAMMANFATTNING

---

Linda Eriksson, Hanna Esbjörnsson

*God kommunikation är nyckeln till framgång - En studie om hur kommunikation kan hjälpa eller stjälpa en organisationsförändring*

Antal sidor: 42

---

Planerade organisationsförändringar är vanliga men fortfarande misslyckas många organisationer med att implementera förändringar på ett effektivt sätt. Då organisationsförändringar vanligen ökar osäkerheten bland medarbetare är det intressant att undersöka hur detta påverkar medarbetarnas upplevelser av sin arbetsmiljö.

Studiens syfte är att undersöka kommunikationens roll i en turbulent organisationsförändring för att se vilka följder kommunikationen kan få på medarbetarnas upplevelse av sin arbetsmiljö. Fokus är på hur de upplever arbetskrav, kontroll över sitt arbete och socialt stöd.

En sekundäranalys gjordes av Kommun X medarbetarenkät. Denna skickas årligen ut i november. Enkäter från året innan och året efter organisationsförändringen analyserades i statistikbehandlingsprogrammet SPSS.

Analysen visade att organisationsförändringen inte påverkade medarbetarnas upplevelse av sin arbetsmiljö. Den visade också att socialt stöd upplevdes något högre än både krav och kontroll vilket tyder på att medarbetarna också haft stöd genom förändringens gång, detta kan vara en förklaring till resultaten. Ytterligare en förklaring till resultaten var kommunens fortsatta kommunikationsinsatser efter förändringen.

---

Sökord: organisationsförändring, hemtjänst, socialt stöd, stress, organisationskommunikation

---

**Postadress**  
Högskolan för lärande  
och kommunikation (HLK)  
Box 1026  
551 11 JÖNKÖPING

**Gatuadress**  
Gjuterigatan 5

**Telefon**  
036-101000

**Fax**  
036162585

## ABSTRACT

---

Linda Eriksson, Hanna Esbjörnsson

*Good communication is the key to success – A study of how communication can make or break an organizational change*

Number of pages: 42

---

Planned organizational changes are common but still many organizations fail to implement changes effectively. Organizational changes typically increases uncertainty among employees during implementation. Therefore it is interesting to examine how this affects the employees' perceptions of their working environment.

This study aims to investigate the role of communication in a turbulent organizational change to see what impact communication can have on employees' perception of their work environment. The focus is on how they perceive the work demands, control over their work and social support.

A secondary analysis was made of the Municipality X employee survey which is annually completed in November. Surveys from the year before and the year after the organizational change were analyzed in SPSS.

The analysis showed that organizational change did not affect employees' perception of their working environment. It also showed that social support was experienced slightly higher than both work demands and control, suggesting that employees also had support throughout the change. This may be an explanation for the results. Another explanation for the results was the municipality's ongoing communications efforts after the change.

---

Keywords: Organizational change, home care service, social support, stress, organizational communication

---

**Postadress**

Högskolan för lärande  
och kommunikation (HLK)  
Box 1026  
551 11 JÖNKÖPING

**Gatuadress**

Gjuterigatan 5

**Telefon**

036-101000

**Fax**

036162585

## Innehållsförteckning

Figur- och tabellförteckning .....	7
1 Inledning.....	1
1.1 Disposition .....	3
2 Teoretiska utgångspunkter och begrepp .....	4
2.1 Hawthorne-studierna .....	4
2.2 Organisationsförändring .....	4
2.3 Arbetsrelaterad stress.....	7
2.4 Krav/kontroll Modell (Demand/Control Model).....	7
2.5 Socialt stöd på arbetsplatsen.....	8
2.6 Kontroll i arbetet.....	9
2.7 Psykologiska arbetskrav.....	10
2.8 Fyra olika arbetsmiljöer .....	10
Höga belastningsarbeten (High-strain jobs).....	10
Aktiva arbeten (Active jobs).....	10
Låg belastningsarbeten (Low-strain jobs).....	11
Passiva arbeten (Passive jobs) .....	11
2.9 Utgångspunkter, begränsningar och kritik av krav/kontroll modellen .....	11
3 Tidigare forskning .....	13
3.1 En studie om arbetsrelaterad stress inom informationsyrket.....	13
3.2 En studie om kommunikation under organisationsförändringar .....	14
4 Syfte och frågeställningar .....	16
4.1 Syfte.....	16
4.2 Frågeställningar.....	16
5 Metod .....	17
5.1 Sekundäranalys.....	17
5.2 Kvantitativa undersökningar .....	18
5.3 Material.....	18
Validitet och Reliabilitet av QPS.....	19

5.4 Urval .....	19
5.5 Variabler.....	20
5.6 Analysmetod.....	22
5.7 Avgränsningar .....	23
5.8 Forskningsetik.....	23
6 Resultatredovisning.....	26
6.1 Sammanfattning av den kvantitativa undersökningen.....	32
6.2 Redovisning av informantintervju .....	33
7 Resultatdiskussion .....	35
7.1 Validitet och reliabilitet.....	39
Reliabilitet .....	39
Validitet.....	41
7.2 Sammanfattande diskussion.....	41
7.3 Slutsatser .....	41
8 Litteraturreferenser .....	43
8.1 Monografi.....	43
8.2 Tidsskriftsartikel .....	43
8.3 Internetkällor.....	44
8.4 Enskild text/kapitel i antologi.....	44
8.5 Källa utan författare.....	44
8.6 Muntlig källa.....	44
9 Bilagor .....	45
Bilaga 1 .....	45
Bilaga 2 .....	46
Bilaga 3 .....	47
Bilaga 4 .....	47
Bilaga 5 .....	48
Bilaga 6 .....	48
Bilaga 7 .....	49
Bilaga 8 .....	49

Bilaga 9 .....	50
Bilaga 10 .....	50

## Figur- och tabellförteckning

Figur 1 - Krav/kontroll modell.....	8
Figur 2 - Medelvärde för hela urvalet.....	26
Figur 3 - Medelvärde för område söder.....	27
Figur 4 - Medelvärde för område väster.....	28
Figur 5 - Medelvärde för område centrum.....	28
Figur 6 - Medelvärde för område öster.....	29
Figur 7 - Bakgrundsvariabel, antal år i yrket (%).....	30
Figur 8 - Bakgrundsvariabel, arbetsprocent (%).....	31
Figur 9 - Bakgrundsvariabel, finns APT (%).....	31
Figur 10 - Bakgrundsvariabel, APT och påverkansmöjligheter (%).....	32
Figur 11 - Cronbachs Alfa .....	40
Figur 12 - Normalfördelning arbetskrav 2009 för hela hemtjänsten .....	48
Figur 13 - Normalfördelning kontroll 2009 för hela hemtjänsten.....	48
Figur 14 - Normalfördelning socialt stöd 2009 för hela hemtjänsten.....	49
Figur 15 - Normalfördelning arbetskrav 2011 för hela hemtjänsten .....	49
Figur 16 - Normalfördelning kontroll 2011 för hela hemtjänsten.....	50
Figur 17 - Normalfördelning socialt stöd 2011 för hela hemtjänsten.....	50
Tabell 1 - Område för område 2009 .....	45
Tabell 2 - Område för område 2011 .....	46
Tabell 3 - Medelvärde område för område 2009.....	47
Tabell 4 - Medelvärde område för område 2011.....	47

# 1 Inledning

Så mycket som 50-70 % av alla organisationsförändringar misslyckas med att nå förändringens uppsatta mål (Pasmore, 2011). Detta är en oerhört hög siffra med tanke på hur ofta de förekommer och hur viktiga förändringar är för att organisationer ska fortsätta att utvecklas. Ofta handlar det i slutändan om dålig kommunikation vilket orsakar missförstånd, okunskap, bristande stöd för genomförandet eller kanske till och med aktivt motstånd från medarbetarnas sida. Detta kan leda till stor osäkerhet inom organisationen och bidra till en ökad stress för organisationens medarbetare. Det är just därför en ny trend är på väg där personal- och kommunikationsfunktionerna slås samman i organisationer. Enligt de intervjuade i *Personal & Ledarskap* (Jensen, 2011), Kristina Vejbrink och Karin Ljudén, är ovanstående särskilt viktigt i tider av förändring eftersom det är viktigt att rätt information når rätt person när många känslor är i spel. Ett samarbete är nödvändigt för att göra organisationsförändringar så effektiva som möjligt.

Men frågan är vad som händer när en organisationsförändring skapar turbulens inom organisationen och hur det påverkar medarbetarna. Förändringen är inte avslutad när själva genomförandet är klart utan Pasmore nämner också tiden efter genomförandet, som en del av förändringsprocessen (2011). Han påpekar att utmattning är ett vanligt problem hos medarbetare, som hanterar effekterna av förändring i sitt dagliga arbete.

Mot denna bakgrund är det intressant att veta vad som kan hända i en organisation som en följd av en turbulent organisationsförändring, samt vilken roll kommunikation spelar i en sådan förändring. År 2010 införde socialtjänsten i Kommun X ett nytt inrapporteringsystem för hemtjänsten kallat TES Direkt. Systemet innebär att medarbetare rapporterar när de anländer till en kund, det vill säga den som utnyttjar hemtjänstens tjänster, genom att ringa in sig med en kod via kundens hemtelefon, de gör likadant när de lämnar kunden. I praktiken innebär systemet således stora förändringar i arbetssättet. Syftet med systemet är att registrera tiden hos kunden, som sedan blir underlag för ersättning.

Mycket forskning om organisationsförändringar och kommunikation är teoretisk och denna studie kan tillföra ett empiriskt resultat. Likaså fokuserar studien på hur kommunikation kan påverka arbetsmiljö, något som ännu inte är helt utforskat. Ytterligare utformas liknande studier som fallstudier, liksom denna. Genom ytterligare en studie kan forskningen på området utökas med mer kunskap utifrån ett svenskt, kommunalt perspektiv.



TES Direkt infördes i samband med att Kommun X införde fritt val. Fritt val innebär att kunderna i Kommun X själva kan välja om de vill att en extern utförare eller kommunen ska utföra de tjänster, som kunderna är i behov av. I och med att externa utförare kom in på marknaden ledde detta till ytterligare förändringar, då Kommun X inte längre var ensam utförare. Med ett ökat antal aktörer på marknaden uppstod ett behov av rapporteringssystemet, TES Direkt. Systemet underlättar för biståndshandläggarna att kontrollera hur mycket ersättning varje utförare har rätt till, samt att kontrollera så att kunderna får de tjänster de har rätt till.

Innan systemet infördes testades det i tre grupper, varefter vissa tekniska justeringar gjordes. När systemet infördes på alla hemtjänstenheter under sommaren år 2010 uppstod dock turbulens inom organisationen. Bland medarbetare inom hemtjänsten fanns en osäkerhet kring syftet med införandet av TES Direkt och några kände sig övervakade. Vissa medarbetare skrev insändare till tidningen och även en organiserad protest genomfördes i form av att medarbetare aktivt inte valde att rapportera sina besök under en dag. Samtidigt erfor systemet olika tekniska problem vilket försvårade förändringsprocessen ytterligare. Turbulensen höll i sig under hösten. Den första november år 2010 började ersättning till enheterna att baseras på rapporteringen. Enhetscheferna fortsatte informera och bistå med stöd. Då lade sig kritiken och idag är TES Direkt en del av verksamheten (Samordnare, Kommun X).

Årligen genomförs en medarbetarenkät inom Kommun X med frågor angående medarbetarnas (även de med arbetsledande anställningar) arbetssituation gällande arbetskrav, roller och förväntningar, kontroll, skicklighet, relation till chef och kollegor, ledarskap, organisationskultur med mera. I denna studie kommer medarbetarenkäten från år 2009, det vill säga året innan TES Direkt infördes, och år 2011 att jämföras. Det skiljer cirka ett år i undersökningen före och efter förändringen. Genom detta kommer det framgå om medarbetarnas upplevelse av sin arbetsmiljö har förändrats.

En av författarna till denna studie har varit vikarie i denna bransch, därav inspirationen till studien. Studien kommer således att undersöka hur införandet av TES Direkt kommunicerades till personalen samt hur anställda inom hemtjänsten i Kommun X betygsatte sin arbetsmiljö i en årlig medarbetarenkät, året före och året efter organisationsförändringen.

För att skydda kommunens anonymitet används namnet Kommun X. Källan från kommunen är anonym av samma skäl. I metodkapitlet anges specifika enheter med färger istället för deras riktiga namn.

Samarbetet med kommunen har skett genom att författarna till denna uppsats tilldelats en kontaktperson i organisationen. Denna har bistått med material och hänvisat vidare till samordnaren som givit information kring de kommunikationsinsatser som analyseras.

## **1.1 Disposition**

Följande del ”teoretiska utgångspunkter och begrepp” introducerar läsaren till den teori som står till grund för denna studie. Därefter följer två aktuella studier som behandlar studiens problemområde. I kapitel fyra presenteras studiens syfte och frågeställningar för att leda in läsaren till kapitel fem där metoden redovisas och implikationerna med den valda metoden klargörs. Här kan läsaren även ta del av studiens etiska aspekter och hur författarna har valt att hantera dessa. I kapitel sex redovisas resultaten för att sedan diskuteras i kapitel sju. I kapitel sju diskuteras även studiens validitet och reliabilitet.

## 2 Teoretiska utgångspunkter och begrepp

*Nedan följer en introduktion av studiens forskningsområde. Först kommer en teoretisk beskrivning av planerade organisationsförändringar, därefter följer den modell studien använder som teoretisk ram för undersökningen samt en fördjupning av dess olika delar. I kapitlet presenteras också viktiga definitioner för studien.*

### 2.1 Hawthorne-studierna

Det är viktigt att förstå och ta i beaktning historien och hur forskningen har sett ut inom det område som studien bygger på, detta leder till ökad förståelse för området och för denna studie. Studien tar avstamp i Human relations, ett perspektiv inom organisationskommunikation som går ut på att personal presterar bättre om de trivs på arbetet. Human relations föddes genom de så kallade Hawthorne-studierna, studier på Western Electric i Chicago. Vid dessa studier kom forskarna fram till att sociala faktorer, ledarskap och kollegor kan påverka produktiviteten. Trots mycket kritik så sägs det idag att Hawthorne-studierna ”upptäckte” den informella organisationen (Buléns 2006). Dagens forskning utgår från att individen behöver mer tillfredsställelse än att bara arbeta, precis som Hawthorne-studierna upptäckte.

### 2.2 Organisationsförändring

Organisationsförändringar kan ske på olika sätt och innebära olika saker för människorna i organisationen, särskilt planerad förändring är viktig för organisationer utifrån ett personal- och ekonomiskt perspektiv (van Dam m. fl., 2008) och också det perspektiv som används mest inom forskningen (Jacobsen m. fl., 2008).

Planerad förändring har enligt Jacobsen m. fl. (2008) många likheter med rationella beslutsmodeller på så vis att planerad förändring ofta ses som en rak process. Inom forskningen anses planerad förändring huvudsakligen genomgå fyra faser. Först inträffar något som organisationen måste förhålla sig till och som initierar en förändring (fas ett). Då agerar organisationen, som ofta är ledningen, genom att sätta upp nya mål gentemot det som är nytt (fas två). I den tredje fasen analyseras organisationen för att se hur de nya målen kan uppnås. Slutligen verkställs förändringen i fas fyra. Dock kan förändringen få andra konsekvenser än de planerade och forskare påpekar att processen sällan är så enkel (Miller, 2009, Jacobsen m. fl., 2008).

Enligt Miller (2009) är nedan listade problem och oförväntade konsekvenser ett tecken på en stor osäkerhet som kan råda inom organisationer under tider av förändring. Det smidigaste sättet att

hantera en sådan osäkerhet är genom kommunikation. Genom kommunikation kan en organisation minska osäkerheten och genom detta också minska eventuellt motstånd som kan uppstå således är kommunikation en oerhört viktig del av förändringsprocessen. Det är viktigt att komma ihåg att kommunikation inte enbart sker mellan ledning och övriga medarbetare. Medarbetare sinsemellan utbyter mycket kommunikation, som påverkar deras upplevelser av förändringen (Allen m. fl., 2007).

Som ett exempel har Miller (2009, fritt översatt) sammanställt en tabell där typiska problem i en organisatorisk förändringsprocess identifieras. Nedanstående är vanligt förekommande:

- Brist på stöd från ledning och mellanchefer
- Förändringen tvingas fram av ledningen
- Icke-konsekvent beteende hos betydande managers
- Orealistiska förväntningar
- Brist på meningsfullt deltagande
- Bristfällig kommunikation
- Målet/målen med förändringen var inte tydligt
- Vem/vilka som bär ansvaret för förändringen var inte tydligt

De kan karakteriseras som problem eftersom de ofta saktar ner eller stoppar förändringsprocessen helt. Organisationer kan dessutom uppleva flera oförväntade konsekvenser. Relationer inom organisationen kan förändras som en konsekvens av organisationsförändringen. Det kan vara vänskapliga relationer, relationer som underlättat arbetet på olika sätt eller maktrelationer av olika slag. Informella roller kan förändras som ett resultat av förändring av formella roller. Extraarbete som inte förväntades kan förekomma (Jacobsen m. fl., 2008). Ytterligare en allvarlig konsekvens är att motstånd kan uppstå i samband med en organisationsförändring. Detta uppstår ofta som en konsekvens av de problem som finns inom förändringsprocessen som Miller (2009) ovan markerar.

Emellertid anser Deetz (1994) att kommunikation istället bör ses som den grundläggande processen i mänskliga relationer som formar de ekonomiska, psykologiska och sociala förhållanden som råder inom en organisation. Utifrån detta synsätt uppstår problem i förändringsprocessen när kommunikationen har varit bristfällig, således formar kommunikationen verkligheten och med god kommunikation kan problem som uppstår undvikas. Denna studie baseras på Deetz syn av kommunikation.

God kommunikation under en organisationsförändring kan inte bara förhindra motstånd, men också förbättra genomförande och resultat. Framförallt har det visat sig att det är viktigt att behovet av förändring är väl förankrat i hela organisationen och att grupper av betydelse för förändringen stödjer förändringen. För att detta ska ske är det viktigt att kommunikationen inte endast tydliggör det som ska förändras utan också det som ska förbli som vanligt, liksom att betona positiva resultat av förändringen (Jacobsen, m. fl. 2008). Kommunikation kan således vara ett effektivt, strategiskt medel för att uppnå organisationella mål.

Pasmore (2011) har utvecklat en tabell för typiska problem i samband med organisationsförändringar genom att dela upp dem i faser, som liknar Jacobsens m.fl. (2008). I den första fasen är det viktigt att förstå det behov som förändringen ska tillgodose. Den andra fasen handlar om att anpassa förändringen så att den passar organisationen och att det är viktigt att få med sig medarbetarna. Den tredje fasen är själva genomförandet medan den fjärde fasen handlar om att bibehålla förändringen. Ett problem som kan uppstå i den fjärde fasen är att medarbetarna är stressade och utmattade av förändringen och det eventuella extraarbete som förändringen innebär, har förändringen kantats av konflikter och motstånd är detta också en eventuell källa till utmattning. Det blir tydligt att organisationsförändringar kan få negativa konsekvenser på medarbetarnas upplevelse av sina arbeten och leda till ökad stress. Något som Ylander påpekar är att olika delar av organisationen kan befinna sig i olika faser av förändringen. Ofta ligger ledningen längre fram i förändringsfasen än den del av organisationen där förändringen ska genomföras. Att kommunikationen inte endast anpassas till rätt tid utan också till rätt person är således extra viktigt under organisationsförändringar. Den typ av kommunikation som är väldigt viktig i organisationsförändring är det som kallas socialt stöd. Brist på stöd är ett centralt tema i Ylanders resultat (Ylander, 2010).

Organisationsförändringar kan således gå fel av flertalet anledningar, ofta ligger bristfällig kommunikation i grunden för dessa problem. Bristfällig kommunikation kan minska organisationers effektivitet och i längden deras chanser att överleva (Jones, 2007), därför är det i organisationers intresse att genom kommunikation underlätta för sina medarbetare i tider av förändring genom att bistå med hjälpsam information och med stöd. Organisationer är således beroende av sina medarbetare för att en planerad förändring ska få de önskvärda effekterna (Miller, 2009, van Dam m. fl., 2008).

Som tidigare nämnts kan organisationsförändringar förändra arbetsmiljön på olika sätt. I tider av osäkerhet är vissa faktorer extra viktiga och de är därför studiens fokus. Denna studie fokuserar

på följande delar av arbetsmiljö; medarbetarens upplevelse av sina arbetskrav, kontroll över sitt arbete och socialt stöd på arbetsplatsen. De är valda för att de har visat sig viktiga för att förutse arbetsrelaterad stress, vilket är en möjlig följd av en organisationsförändring kantad av hög osäkerhet. Framför allt socialt stöd spelar en stor roll för hur medarbetare applicerar och upplever förändringen. Det är utifrån dessa faktorer studien undersöker hur arbetsmiljön ser ut före och efter en organisationsförändring. Nedan följer en redovisning av begrepp och modeller för att vidare introducera läsaren till forskningsområdet.

## **2.3 Arbetsrelaterad stress**

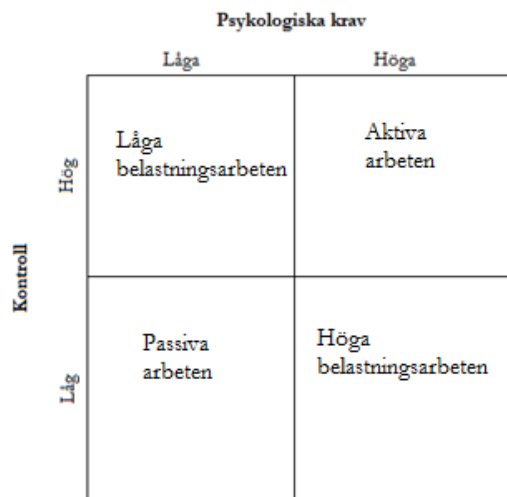
Flera studier har relaterat ett arbetes utformning med psykologisk stress och slutligen sjukdomar till följd av stressen (Karasek m. fl., 1990). Arbetsrelaterad stress är ”oförmåga att hantera olika krav på jobbet” (Fritt översatt, Peter m. fl., 2007). Stress utlöses i miljön där individen vistas. Det som utlöser stress kallas för stressor, och kan vara exempelvis mängden arbete, rollkonflikter eller att balansen mellan arbete och privatliv inte fungerar. Stress enligt Miller (2009) är en process som tar sin början i dessa stressorer och därefter blir till en belastning för individen. Denna belastning kan leda till emotionell utmattning och till sjukdomar så som hjärtsjukdomar och utbrändhet. En modell kallad Krav/kontroll används för att förutse detta. I denna studie är syftet med modellen att ge ett teoretiskt ramverk för att kunna undersöka på vilket sätt arbetsmiljön kan ha förändrats efter en organisationsförändring.

## **2.4 Krav/kontroll Modell (Demand/Control Model)**

Stora delar av stressforskningen studerar samband mellan arbetsvillkor- och miljö och de anställdas hälsa och välmående (Jex m. fl., 2008). Krav/kontroll modellen är ofta citerad inom denna forskningstradition. Modellen kommer från Karasek m. fl. (1990).

Modellen används i studien för att ge ett teoretiskt ramverk. Genom modellen har viktiga faktorer i den psykosociala arbetsmiljön som kan medverka till stress hos den arbetande individen kunnat väljas ut. Det är rimligt att anta att planerade förändringar inom arbetsmiljön kan förändra hur medarbetare upplever sin arbetsmiljö. Om förändringen dessutom möter motstånd och är en källa till oro inom organisationen, är det intressant att se närmare på de faktorer i arbetsmiljön som kan bidra till stress och hur dessa upplevs. Krav/kontroll modellen ger ett ramverk för detta och kopplas samman med forskning av organisationsförändringar.

Modellen synliggör också vilken roll socialt stöd kan utgöra i en stressig arbetsmiljö. Socialt stöd innehåller en stor kommunikativ del och är därmed passande för denna uppsats.



Figur 1 - Krav/kontroll modell

Grundmodellen typologiserar fyra olika typer av arbeten som i sig bidrar till mer eller mindre stress på individen. Denna typologisering görs enligt två dimensioner. De två dimensionerna är psykologiska krav och kontroll i arbetet. Psykologiska krav är det som kan utlösa stress, det vill säga stressorer. Kontroll i arbetet handlar istället om individens möjlighet att ta beslut som påverkar arbetsbelastningen och hur uppgifter ska utföras. Det kan även gälla kontroll över informella delar i arbetet, som att kunna bestämma över när individen ska ta rast. Detta kallas *tension release mechanisms*, och kan minska stress som uppstår från arbetskraven. Vidare utvecklades sedan modellen till att även relatera till socialt stöd (Karasek m. fl., 1990).

Nedan följer en fördjupning av de begrepp som används i modellen och som den här studien kommer att använda.

## 2.5 Socialt stöd på arbetsplatsen

Forskning har visat att socialt stöd kan vara ett sätt att hantera stress på arbetsplatsen. Socialt stöd är en form av kommunikativ ansats som kan hjälpa medarbetare att hantera stress (Miller, 2009). Det finns många olika sätt att definiera och kategorisera socialt stöd på, dock så utgår de flesta teorierna från tre huvudfunktioner. Emotionellt stöd är stöd i form av att det finns någon som lyssnar när det behövs. Enligt Karasek m. fl. (1990) är emotionellt stöd den typ av stöd som fungerar som en buffert mot psykologisk belastning på arbetet. Det kan mätas på flera sätt, till

exempel graden av social interaktion och tillit mellan kollegor alternativt mellan kollegor och andra inom en organisation eller genom att mäta sammanhållningen inom olika grupper. Informationsstöd innebär istället att individer får tillräckligt med information och råd för att kunna hantera en situation, det kan till exempel vara information som minskar rollkonflikter och arbetsbelastning. I en organiserad organisationsförändring spelar internkommunikationen en stor roll när det gäller informationsstöd.

Den sista typen av stöd är instrumentellt stöd. Detta stöd framträder i mer praktisk form, till exempel genom att anställda hjälper varandra att fullgöra sina uppgifter (Miller, 2009). Socialt stöd anses ha flera funktioner som inverkar på individens välmående. Socialt stöd kan minska negativa resultat av psykologiska krav, det vill säga stressorer. Sociala relationer är också viktigt för hälsa och välmående rent generellt på grund av människans sociala natur. Slutligen kan socialt stöd också generera strategier, som individer kan använda sig av för att hantera stress på arbetet (Karasek m. fl., 1990). Karasek m. fl. (1990) påpekar dock att beroende mellan individer för att kunna fullgöra uppgifter på jobbet också kan vara en källa till stress, således är det viktigt att komma ihåg att all social interaktion på arbetet inte nödvändigtvis är enbart positivt.

Socialt stöd är ett mångfacetterat begrepp som kan definieras på olika sätt, (Peter m. fl., 2007) som blir tydligt ovan. Enligt Peter m. fl. (2007) och Karasek m. fl. (1990) kan socialt stöd vara all positiv eller hjälpsam social interaktion från chefer och kollegor. Denna studie bygger på Peters och Karaseks definition och mäts utifrån medarbetarens upplevelse av stöd eller icke-stöd. Socialt stöd är således främst en kommunikationsfråga och därmed viktig för den här studien.

## **2.6 Kontroll i arbetet**

Kontroll i arbetet är ett generellt uttryck som innefattar olika saker. Karasek m. fl. (1990) mäter i sin modell, krav/kontroll modellen, kontroll utifrån i vilken grad individen känner att denne har kontroll över beslut relaterade till arbetsuppgifter och över hur dess uppgifterna skall utföras. I deras forskning är det tydligt att beslutsfattande är viktigt för att individen ska känna kontroll i arbetet. Mycket forskning inom detta område handlar om vem som tar beslut i organisationen. Detta kallas generellt för *Participation in Decision Making* (PDM). Kognitiva följder som föreslagits av forskare inom PDM är att organisationen nyttjar hela kompetensen som finns inom organisationen, samt att anställda får en större förståelse för beslutsfattande i stort inom den egna organisationen (Miller, 2009). Det finns paralleller till hur medarbetare mottar och bearbetar förändringar, då förståelse för varför förändring implementeras är väldigt viktigt (Pasmore, 2011). Uti-



från PDM teorier tycks det således vara viktigt att medarbetare har en insikt i och förståelse för förändringen som sådan.

Denna studie bygger på Peters m. fl. (2007) definition av kontroll i arbetet som lyder: ”möjligheten att utöva ett inflytande över sin egen arbetsmiljö så att det blir mer belönande eller mindre hotfullt”. Definitionen bygger på Karaseks resonemang ovan.

## **2.7 Psykologiska arbetskrav**

Arbetskrav är enligt Karasek m. fl. (1990) krav ställda på individen i dennes arbete. Fysiska arbetskrav innebär en fysisk ansträngning. De psykologiska arbetskraven är av en annan natur och handlar mer om hur individen uppfattar sin arbetsbörda. De psykologiska arbetskraven är således individuella och baserade på individens egna upplevelser av sina arbetskrav. Det kan exempelvis vara deadlines, hur snabbt individen måste arbeta och antal ”måsten” som individen har. Författarna påpekar att det är svårt att mäta eftersom det finns många olika stressorer i en organisation.

Studien utgår från ovan och begränsar sig till att mäta hur medarbetare uppfattar sin arbetsbörda och svårighetsgrad på uppgifterna.

## **2.8 Fyra olika arbetsmiljöer**

Utifrån de ovan nämnda begreppen; krav, kontroll och socialt stöd, kan således fyra olika typer av arbeten urskiljas; höga belastningsarbeten, aktiva arbeten, låga belastningsarbeten och passiva arbeten. Alla arbeten karakteriseras av skillnader mellan graden av kontroll och krav i arbetet.

### **Höga belastningsarbeten (High-strain jobs)**

Höga belastningsarbeten är arbeten där individen löper störst risk för negativ stress som i längden kan leda till försämrad hälsa. Det är den typ av situation och stress som Miller (2009) utgår ifrån i sin diskussion om stress och om utbrändhet. Anledningen till att höga belastningsarbeten anses vara högriskjobb gällande psykologisk stress är att de karakteriseras av höga krav, men få möjligheter till kontroll. Ett exempel på sådant yrke är servitris. (Karasek m. fl., 1990).

### **Aktiva arbeten (Active jobs)**

Aktiva arbeten är arbeten som karakteriseras av höga krav men också stora möjligheter till kontroll, exempelvis läkare. Arbetet är således ofta stressigt, men får inte nödvändigtvis samma negativa konsekvenser som höga belastningsarbeten. På så vis är kontroll en starkt bidragande faktor till en positiv arbetsmiljö. Enligt modellen skapar denna typ av jobb positiva psykosociala resultat

i individers liv, både professionellt och privat och bidrar till lärande och utveckling, som i sin tur också kan leda till högre effektivitet inom organisationer (Karasek m. fl., 1990).

### **Låg belastningsarbeten (Low-strain jobs)**

Till skillnad från höga belastningsarbeten och aktiva arbeten består låga belastningsarbeten av låga krav, men med stora möjligheter till kontroll i arbetet. Det innebär att individer som arbetar med denna typ av arbete vanligtvis möter få utmaningar i arbetet, men när de gör det kan de också hantera dem på det sätt som de anser mest passande. Detta är arbeten där personalen ofta är självstyrande i sitt arbete, exempelvis bilmekaniker eller liknande. Detta är ur Karaseks m. fl. (1990) perspektiv positivt för individen och innebär i praktiken betydligt mindre risk för stress och sjukdom än vid höga belastningsarbeten.

### **Passiva arbeten (Passive jobs)**

Slutligen kallas den fjärde typen av arbete för passiva arbeten. Passiva arbeten karakteriseras av både låga krav och små möjligheter till kontroll i arbetet. I praktiken innebär detta dels få stressorer men också få möjligheter att hantera de eventuella stressorer som kan dyka upp. Detta kan vara yrken där personen endast har ett fåtal uppgifter som upprepas, exempelvis vid ett löpande band. I Karaseks m.fl. (1990) modell utmålas passiva arbeten som riskfyllda för både individer och organisationer då individens motivation tillsammans med kunskaper och färdigheter försvinner. Tillsammans kan det ur ett längre perspektiv leda till minskad effektivitet för organisationen, och ett mindre aktivt liv för individen både professionellt och privat.

Beskrivningarna ovan utgår från Karaseks m. fl. (1990) grundmodell men den har utvecklats till att även ta hänsyn till det sociala stödet individer får på arbetet. I deras modell räknar de endast med stöd från kollegor och den närmaste chefen. Anledningen till att modellen utökades med socialt stöd var antalet studier som pekade på de sociala relationernas betydelse på individers hälsa och beteende. Socialt stöd inkorporerades således som en tredje dimension, vid sidan av psykologiska krav och kontroller.

## **2.9 Utgångspunkter, begränsningar och kritik av krav/kontroll modellen**

Som Karasek m. fl. (1990) själva nämner är det alltid svårt att mäta psykologiska krav. Detta innefattar i verkligheten så många olika faktorer att alla inte går att mäta på samma gång. Vad som mäts beror då på hur begreppet konceptualiseras och definieras, vilket gör det viktigt att tydligt förklara vilka faktorer som studeras, trots det har modellen testats inom flera yrken och bekräftats användbar (Peter m. fl., 2007).

Personliga egenskaper som ålder, utbildning och personlighet är också något som spelar in i hur individer upplever stress på arbetsplatsen. Forskarna tar hänsyn till detta i sin undersökning, men har som utgångspunkt i sin modell att personliga faktorer inte är den primära anledningen till negativ stress och följande sjukdomar. Istället är det arbetets utformning som är den primära faktorn (Karasek m. fl., 1990). Denna studie bortser från personliga faktorer då att undersöka stress inte är studiens syfte. För studiens syfte är det inte av samma relevans att urskilja vad som kan bero på personliga skillnader.

### 3 Tidigare forskning

*I detta kapitel redovisas två studier inom uppsatsens problemområde. Studierna presenteras under respektive rubrik. Styckena inleds med en kursiv sammanfattning av slutsatser relevanta för denna studie. Senare hänvisningar till "denna studie" är till den studie som presenteras.*

#### 3.1 En studie om arbetsrelaterad stress inom informationsyrket

*Organisationsförändringar karakteriseras ofta av hög osäkerhet vilket är en stor källa till stress bland medarbetare (Miller, 2009). I en sådan tid kan upplevelse av kontroll vara bristfällig. Peters nedanstående studie visar i enlighet med den här studien att socialt stöd är extra viktigt för att medarbetare inte ska uppleva negativ stress. Därför är det viktigt att undersöka socialt stöd och de kommunikativa förutsättningarna i en organisationsförändring, samt hur personal före och efter en organisationsförändring upplever sin arbetsmiljö. Detta för att se om förändringen skapat negativa konsekvenser för medarbetarna. Då kan organisationen se huruvida osäkerheten bidragit till en ökad risk för stress-relaterade problem på arbetsplatsen.*

Krav/kontroll modellen är en av de mest använda modellerna för att undersöka arbetsrelaterad stress. En studie som använt modellen är "Influence of job demands, job control and social support on information systems professionals' psychological well-being". Forskarna testade modellens förmåga att mäta och förutse arbetsrelaterad stress hos professionella som arbetar med informationssystem, en grupp som sedan tidigare forskning bekräftats vara mycket stressade. Genom en enkätundersökning fann de stöd för modellen, i likhet med andra studier.

Deras beroende variabler var hälsa och jobbtillfredställelse och oberoende variabler var stressorer i arbetet, socialt stöd, kontroll i arbetet och arbetskrav. Socialt stöd visade sig vara den primära variabeln som bidrog till hälsa och jobbtillfredställelse i undersökningen. Detta stödjer resultat i andra studier med skillnaden att socialt stöd utanför arbetet också visade sig vara viktigt. Kontroll över uppgifter, utförande och arbetsmiljö visade sig spela en stor roll över hälsa och jobbtillfredställelse i enlighet med modellen.

Undersökningen tydliggör vikten av en god arbetsmiljö och jobbtillfredställelse för individen och i längden organisationen. I en miljö där personalen upplever brist på kontroll och socialt stöd blir arbetsrelaterad stress mer påtaglig, med negativa konsekvenser för både individen och organisationen som tidigare nämnts. Författarna till studien betonar socialt stöd som den viktigaste funktionen för att motarbeta negativ stress på arbetet. Ledning och chefer kan genom socialt stöd

inom organisationen också bättre förstå sina medarbetare, på så vis kan de erbjuda rätt strategier för att utarbeta strategier som kan hantera denna stress (Peter m. fl., 2007).

### **3.2 En studie om kommunikation under organisationsförändringar**

*Socialt stöd är en viktig del för att hantera osäkerhet. Socialt stöd är en av tre index som ska analyseras i denna studie. Nedanstående studie överensstämmer med tidigare forskning och stärker påståendet att information och rätt typ av information, är viktigt för att medarbetare ska acceptera en organisationsförändring. För att kunna göra detta är det också viktigt att veta vilken typ av information som medarbetare behöver. I studien var kommunikation är en av de viktigaste delarna i ett förändringsarbete (Allen m. fl., 2007), således är kommunikation en viktig del i förändringsprocessen och forskning om organisationsförändringar och arbetsmiljö bör inkluderas i kommunikationsforskningen. Utifrån detta kan socialt stöd anses vara viktigt i det dagliga arbetet, men ännu mer i tider av förändring. Därmed är det intressant att undersöka både socialt stöd från kollegor och chef och koppla ihop det med arbetsmiljö och förändring.*

Då tidigare forskning har visat att osäkerhet bland medarbetare är en vanlig konsekvens av organisationsförändringar syftar studien ”Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication” av Allen m.fl. (2007) till att öka kunskapen om hur medarbetare hanterar denna osäkerhet. Författarna gör detta genom att undersöka vilken roll olika typer av källor av information och typ av information spelar för att reducera osäkerhet. Genom att genomföra två studier, först en kvalitativ studie med djupintervjuer och sedan en enkätundersökning baserad på intervjuerna, kunde forskarna få en fördjupad kunskap om fenomenet. Den senare studien bekräftade också den första vilket ger studien en högre validitet.

Resultaten visade att medarbetare, i överensstämmelse med andra studier, upplever stor osäkerhet i organisationsförändringar. Den vanligaste typen av osäkerhet rörde osäkerhet kopplat till arbetet, det vill säga saker som arbetsbelastning, roller och trygghet gällande sin tjänst. Studien visade att osäkerheten var vanligast i början när medarbetare var osäkra på om de skulle få stanna kvar. Andra typer av osäkerhet var gällande strategi, så som varför förändringen genomfördes och osäkerhet rörande implementering av förändringen. Vidare visade det sig att den typ av information som var effektivast gällande att reducera medarbetares osäkerhet var just arbetsrelaterad, där informationens kvalitet avgjordes av hur användbar den var för medarbetaren och att den kom vid rätt tillfälle. Den närmsta chefen var en viktig källa för information, främst för att denna bäst kunde anpassa informationen till medarbetarnas situation.

Kollegor var också en källa för information och visade sig spela olika roller när det gällde att reducera eller öka osäkerhet. Innan en förändring genomfördes bestod kommunikationen kollegor emellan ofta av rykten som snarare ökade än reducerade osäkerheten, men under och efter förändringen spelade kollegor en viktig roll för att hantera osäkerheten. Typen av kommunikation som användes bestod främst av socialt stöd, både genom att kollegor tillsammans kunde dela sina åsikter och bördor och genom att hjälpa varandra utveckla lösningar på problem som uppstod i förändringens spår. Genom enkätundersökningen visade resultatet att hög kvalitativ kommunikation gör medarbetare mer öppna för förändring, genom att minska osäkerheten.

## **4 Syfte och frågeställningar**

### **4.1 Syfte**

Studien kommer att undersöka vilken roll kommunikation kan spela i en planerad organisationsförändring, samt hur det kan påverka medarbetares upplevelse av sin arbetsmiljö. Syftet är att närmare undersöka hur införandet av TES Direkt i Kommun X kommunicerades samt bemöttes bland personalen, och hur kommunikation användes för att förändringen skulle ge positiva resultat. För att se vilka effekter en organisationsförändring kan få utifrån hur den kommuniceras är det också relevant att undersöka hur medarbetare inom hemtjänsten i Kommun X upplever sin arbetsmiljö före och efter införandet av ett nytt rapporteringssystem, som i praktiken innebär stora förändringar i arbetssättet. Studien kommer att fokusera på arbetskrav, kontroll och socialt stöd för att mäta medarbetarnas uppfattningar om sin arbetsmiljö.

### **4.2 Frågeställningar**

1. Vad karakteriserade förändringsprocessen när Kommun X genomförde en organisationsförändring?
2. Finns det någon signifikant skillnad mellan personalens uppfattningar av kontroll i arbetet, hur personalen upplever stöd i sitt arbete och mellan de arbetskrav personalen upplever före och efter implementeringen av rapporteringssystemet?
3. Vilka konkreta kommunikationsinsatser har gjorts före, under och efter införandet TES Direkt för att underlätta organisationsförändringen?

## 5 Metod

*Metodkapitlet består av en genomgång av de olika metoder som har använts i studien, deras för- och nackdelar samt varför de har ansetts passande till de frågeställningar som studien avser att besvara. Sedan följer en redovisning av studiens material, urval, variabler, analysmetod, avgränsningar och forskningsetik. Utöver det som nämns i detta kapitel genomförs en informantintervju med en samordnare av projektet för information kring de informationsinsatser som genomfördes i samband med införandet av TES Direkt.*

### 5.1 Sekundäranalys

Den här studien är en sekundäranalys av Kommun X redan insamlade material. En sekundäranalys innebär att man återanvänder redan insamlat material, gör en ny prövning och en ny analys av det. Redan insamlat material är den rådata och det analyserade materialet som använts i den föregående studien, till exempel enkäter, statistik och forskningsrapporter.

En sekundäranalys kan användas utav flera olika orsaker, bland annat om det finns en resursbrist eller för att undvika dubbelarbete på forskning som redan är gjord. Det finns även nackdelar och svårigheter med att göra en sekundäranalys. Det förekommer ofta en otillräcklig arkivering av material, som leder till att en sekundäranalys inte blir valid. Om det är icke publicerad rådata så måste även ursprungsforskaren ge dig materialet och därmed godkänna att du gör studien. När väl det eventuella problemet med otillräcklig arkivering och icke publicerad data är löst, så återstår det ännu ett hinder. Ofta finns materialet arkiverat och för att få en överblick så måste forskaren besöka arkivet och leta reda på materialet.

Målet med en sekundäranalys är att utvinna ny kunskap ur det tidigare studerade materialet, med hjälp av till exempel ett nytt synsätt eller ett nytt tillvägagångssätt. För att den nya studien ska kunna göra någon nytta krävs det att det inkluderas nya teoretiska begrepp i studien.

En sekundäranalys kan delas upp i tre delar. Först så ska den bakomliggande studien beskrivas, denna ligger sedan till grund för den källkritik och den värdering som görs. Det andra steget är att göra en empirisk analys och beskriva fenomenet utifrån de nya begreppen som forskaren har valt. Till sist görs en teoretisk analys där man antingen förklarar eller ökar förståelsen om fenomenet utifrån begreppen (Leivik Knowles 2000).

Metoden valdes för att medarbetarna inte skulle besvara ännu en enkät och därmed undvika dubbelarbete för dessa. Problem som upplevdes var att enkäten är generellt inriktad och om denna studie hade velat undersöka någon av faktorerna mer djupgående, hade en ny studie krävts, dock



för denna studies syfte var fördelarna med att använda sig av en sekundäranalys större än nackdelarna. Medarbetarna utsattes inte för ytterligare en enkätundersökning och resultaten från enkäten kunde analyseras ytterligare ett steg.

## 5.2 Kvantitativa undersökningar

Denna studie är av kvantitativ art. Det som särskiljer kvalitativa studier från kvantitativa studier är att de kvalitativa är tolkande medan de kvantitativa är förklarande. Kvantitativa metoder möjliggör hanteringen av större mängder data. Den största fördelen med kvantitativa metoder är möjligheten att generalisera resultatet om rätt metod har använts (Østbye m. fl. 2004, Thurén, 2007).

Kvantitativ analys innebär att material analyseras för att sedan kunna hanteras i siffror och mätas. Syftet med en kvantitativ analys är att hitta samband, skillnader och strukturer och testa eventuella hypoteser som fanns innan genomförandet (Østbye m. fl. 2004).

Resultaten från kvantitativa studier ger ingen fördjupad kunskap om analysenheternas känslor kring ämnet. I denna studies fall hade detta kunnat vara medarbetares reaktioner och känslor kring införandet av TES Direkt. Dock, i och med att denna undersökning är intresserad av att ta reda på om det finns en signifikant skillnad mellan undersökningstillfälle ett och undersökningstillfälle två med en eventuell förklaring utifrån den förändring som varit, så lämpar sig den kvantitativa undersökningsmetoden bäst.

## 5.3 Material

I studien analyseras en årlig medarbetarenkät som genomförs på Socialtjänsten. Enkäten heter QPSNordic-34+ och inkluderar 41 frågor. Enkäten är skapad av Nordiska Ministerrådet, med vissa modifieringar av Kommun X.

Så här skriver Nordiska Ministerrådet om undersökningen:

”År 1994 startade Nordiska Ministerrådet ett projekt med syfte att förbättra den vetenskapliga kvaliteten och jämförbarheten hos mätresultat av psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet. Detta resulterade i ett frågeformulär, QPSNordic, som omfattar grundläggande psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet och är lämpligt att använda vid arbetsplatsinterventioner och för forskningsändamål”

För mer information angående QPSNordic-34+ se

<http://www.ammuppsala.se/upload/File/FHV-metoder/QPSnordic%20manual.pdf>

Vi kommer att genomföra en analys av medarbetarenkäten från två olika tillfällen. En enkät gjord innan införandet av TES Direkt, år 2009 och efter införandet av TES Direkt, år 2011.

### **Validitet och Reliabilitet av QPS**

Validiteten och reliabiliteten i enkäten QPSNordic har undersökts vid två tillfällen av Nordiska Ministerrådet. Detta gjordes genom att data samlades in från olika branscher i fyra nordiska länder. Inre homogenitet och test-retest reliabilitet användes för att mäta enkätens reliabilitet. Den inre homogeniteten mättes med hjälp av Cronbach alfa. Test-retest reliabiliteten är en metod som används för att mäta hur stabilt och tillförlitligt ett instrument är över tid. I denna studien är detta svaren på frågorna. Det mäter om man skulle få samma resultat som tidigare om enkäten skulle upprepas. En skala mellan noll och ett används, där ett betyder att det finns ett perfekt samband mellan testet och retestet. Både resultatet av den inre homogeniteten och test-retest reliabiliteten var godtagbara.

För att öka validiteten så genomfördes datainsamlingar i två steg från flera olika organisationer och branscher i varje nordiskt land. Under de två insamlingarna så studerades och testades enkätternas faktorstruktur, hur skalorna konstruerades, begreppsvaliditeten och den prediktiva (kriterie-) validiteten. Det som visar enkätens prediktiva validitet är att man via korrelationskoefficienterna visar ett samband mellan QPSNoric-skalorna och kriterieskalorna. Kontrollen av detta visar på en god validitet

<http://www.ammuppsala.se/upload/File/FHV-metoder/QPSnordic%20manual.pdf>.

## **5.4 Urval**

Studiens population är hela hemtjänsten i Kommun X. Kommunens hemtjänst är uppdelad på fyra områden; söder, centrum, öster och väster Urvalet togs från de fyra olika områdena, för att det inte skulle bli skevt.

Materialet var samlat i två Excel-filer, en fil för respektive år. Dessa innehöll svar från alla kommunens medarbetare, inom alla områden. Tillsammans med en kontaktperson på kommunen samlades de svar som inte tillhörde hemtjänsten bort.

Sedan sorterades urvalet genom att först dela upp de totala svaren i de fyra områdena. Sedan sorterades hemtjänstenheter bort som inte nämndes både år 2009 och år 2011, som hade varit test-

enheter för TES Direkt, som hade färre än åtta personer som hade svarat på enkäten, som på något sätt hade genomgått andra organisationsförändringar och de som inte var renodlade hemtjänstenheter (exempelvis både hemtjänst och servicehus). När detta urval var gjort skiljde det 13 svar mellan år 2009 och år 2011. Dessa 13 togs bort för att år 2009 och år 2011 skulle bestå av lika många svar. Detta skedde genom att fokusera på varje område. Område valdes framför enhet för att alla enheter inom området har samma områdeschef. Alla enheter har dock inte samma enhetschef. Antal svar inom olika enheter och områden kan variera mellan år 2009 och år 2011, men antal svar totalt för båda åren är därmed lika. På centrum år 2011 togs det bort tre stycken analysenheter från hemtjänst Röd för att de var betydligt fler än de andra enheterna inom samma område. De andra två enheterna bestod av åtta respektive nio svar. När analysenheter togs bort från en eller flera enheter togs alltid de översta svaren bort.

På öster år 2011 behövdes 13 analysenheter tas bort. Båda enheterna på området räknades och de hade 19 respektive 15 analysenheter. Det togs bort åtta stycken från hemtjänst Blå som bestod av 19 svar och fem från hemtjänst Lila.

På söder år 2011 behövdes en analysenhet tas bort. Hemtjänst gul hade flest svar så den översta analysenheten togs bort därifrån.

På väster behövde sex svar från år 2009 tas bort. Alla sex analysenheter togs bort från hemtjänst Gul så att respektive enhet bestod av elva, elva och tolv svar.

För att testa hela urvalet år 2009 mot år 2011 är varje individuellt svar en analysenhet. När sedan varje område testas är områdena studiens analysenheter.

## 5.5 Variabler

Den här studiens utvalda variabler är index av arbetskrav, kontroll och socialt stöd. Dessa index består av flera olika frågor som klumpats ihop till ett gemensamt index. På detta sätt kan undersökningen genomföras på intervallskala. Frågorna inom indexen mäter lite olika aspekter. Inom index arbetskrav mäts inlärningskrav och kvantitativa krav tillsammans. Inom index kontroll mäts kontroll av beslut och kontroll av arbetstakt. Inom index socialt stöd mäts stöd från chef och stöd från arbetskamrater.

Index arbetskrav

1. Är din arbetsmängd så ojämnt fördelad att arbetet hoppar sig?
2. Utför du arbetsuppgifter som du skulle behöva mera utbildning för?

3. Måste du arbeta i mycket högt tempo?

#### Index kontroll

4. Kan du påverka mängden arbete du får?
5. Kan du själv bestämma din arbetstakt?
6. Kan du själv bestämma om du skall ta paus?
7. Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?

#### Index socialt stöd

8. Om du behöver, får du stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?
9. Om du behöver, får du stöd och hjälp med ditt arbete från din närmsta chef?
10. Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef? I olika delar av analysen har vi olika analysenheter.

För att fler saker kan påverka resultatet har några viktiga bakgrundsvariabler valts ut. Studiens bakgrundsvariabler är följande:

1. Antal år på arbetsplatsen
2. Hur många procent den svarande arbetar
3. Om APT (Arbetsplatsträff) regelbundet hålls på arbetsplatsen
4. Om den svarande känner att hon eller han kan påverka arbetsplatsens gemensamma frågor genom APT

Variabelvärdena ligger på en skala mellan ett och fem. Denna skala förekommer även i medarbetarenkäten. På index för arbetskrav betyder 1 att medarbetaren inte upplever några problem med sin arbetsbörda och 5 betyder att arbetsbördan upplevs som mycket krävande. På index för kontroll betyder 1 att medarbetaren upplever väldigt låg kontroll över sitt arbete och 5 betyder väldigt hög kontroll. På index för socialt stöd betyder 1 att medarbetaren upplever väldigt lågt stöd och 5 betyder väldigt högt stöd.

Mer specifikt står varje variabelvärde för:

1 = mycket, sällan eller aldrig

2 = ganska sällan

3 = ibland

4 = ganska ofta

5 = mycket, ofta eller alltid

## 5.6 Analysmetod

Materialet ska analyseras i IBM SPSS Statistics 19.

När materialet läggs in i SPSS är varje fråga en variabel. För att skapa de sex index som ska användas i studien behöver frågorna klumpas ihop. Detta görs genom Transform-Compute Variable funktionen i SPSS. De sex index är; arbetskrav år 2009 och år 2011, kontroll år 2009 och år 2011 och socialt stöd år 2009 och år 2011.

Därefter genomförs ett test av normalfördelning av alla enkätsvar från år 2009 och år 2011 för att konstatera att materialet är normalfördelat. Detta är en förutsättning för att använda parametriska test för att testa skillnader.

Cronbachs Alfa genomförs som ett reliabilitetstest på materialet för att säkerställa att frågorna inom varje index mäter det som de ska. Gör de det, betyder det att studiens mätinstrument är tillförlitliga.

Ett tvåsidigt T-test av medelvärdeskillnader vid parvisa mätningar genomförs på alla analysenheter från år 2009 och år 2011. T-test används för att mäta signifikanta skillnader. Detta kommer att visa om det finns en signifikant skillnad av materialet mellan de två åren.

Därefter genomförs ett One-Way Anova Tukey-test. Detta test innebär att signifikanta skillnader mellan alla områden undersöks samma år. Detta identifierar hur områdena skiljer sig åt på olika index för varje år och huruvida det finns signifikanta skillnader mellan dem. Detta görs för både år 2009 och år 2011 för att se om det finns några observerbara skillnader. Vad testet gör i praktiken är att analysera spridningen. Om skillnaderna är statistiskt signifikanta mellan områdena betyder det att spridningen inom grupperna är så pass liten att endast den inte ensam kan förklara den totala variationen (Djurfeldt, m. fl. 2010).

För att kunna jämföra skillnader på enskilda områden år 2011 mot år 2009 skapas ett nytt SPSS-dokument för varje område. Därefter följer samma steg som redan nämnts, förutom One-Way Anova Tukey-testet.

## 5.7 Avgränsningar

Studien begränsar sig först om främst till de två utvalda åren, år 2009 och år 2011. Detta för att tydligt kunna se medarbetarnas svar ett år före och efter införandet av TES Direkt och därmed besvara frågeställning nummer två.

Studien bortser från personliga faktorer som kan påverka svaren som getts på enkäterna då det inte är relevant för studiens syfte, utöver att det räknas som en metodologisk nackdel vid enkäter.

Ännu en metodologisk begränsning är att studien valt att endast göra en kvantitativ undersökning. Därmed undersöks inte medarbetares personliga upplevelse av organisationsförändringen och de olika kommunikationsinsatserna som gjordes.

## 5.8 Forskningsetik

*Denna del avser att först redovisa vilka etiska krav som ställs på forskning idag och sedan redovisa hur denna studie uppfyller dem.*

Som forskare är det viktigt att tänka etiskt när studien genomförs. En mycket viktig del i forskningsetiken är hur försökspersoner eller informanter ska behandlas. Sedan januari år 2004 finns det en lag angående etikprövning av forskning, det innebär att en forskare måste ha tillstånd vid viss typ av forskning gällande människor och djurförsök (Hermerén 2011).

Enligt Hermerén m.fl. (2011) bör man tänka på fyra begrepp när man genomför en studie; sekretess, tystnadsplikt, anonymitet och konfidentialitet. Grunden när det gäller sekretess är att allt offentligt material endast är sekretessbelagda om det återfinns och kan kopplas till en specifik paragraf i offentlighets- och sekretesslagen. Tystnadsplikt kopplas starkt samman med sekretess. När något är sekretessbelagt förekommer det alltid tystnadsplikt, men om det förekommer tystnadsplikt behöver det inte betyda att saken i fråga är sekretessbelagd. I vissa verksamheter är tystnadsplikt mer förekommande än andra. Om det framkommer att något olagligt har skett så väger den svenska lagen tyngre än tystnadsplikt och ska därmed rapporteras.

Det tredje begreppet är anonymitet och krävs ibland för att etikprövningsnämnden ska godkänna studien. Det kan exempelvis vara att namn är bortklippta i enkäter. I Kommun X enkät är anonymiteten god.

Konfidentialitet är det sista utav Vetenskapsrådets fyra begrepp. Detta innefattar att forskaren ska se till att informanternas alternativt försökspersonernas personliga integritet skyddas och att de

skyddas mot intrång i privatlivet. Detta understryker även Helsingforsdeklarationen som är antagen av World Medical Association och är ett utav de viktigaste dokumenten för medicinsk forskningsetik (Hermerén 2011).

När en studie genomförs så finns det även fyra stycken forskningsetiska principer som bör tas i beaktande, dessa principer kan delas in i en rad krav. Ett av dessa är individskyddskravet, vilket betyder att individer inte får "utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning" (Vetenskapsrådet 2002). Individskyddskravet kan klargöras i fyra olika krav. De är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innefattar att forskaren ska hålla berörda individer informerade om vad syftet med studien är. Bland annat via att informera om vad för uppgift och vilken roll de berörda individerna spelar i studien. Forskaren bör även informera de berörda att deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avsluta sin medverkan i studien (Vetenskapsrådet 2002).

Det andra kravet, samtyckeskravet handlar om att de medverkande i studien själva ska få bestämma över sin medverkan, därmed bör forskaren inhämta de medverkandes samtycke till att delta. Vid vissa särskilda tillfällen, till exempel vid medverkande av barn, bör forskaren inhämta samtycket ifrån vårdnadshavaren. De medverkande ska även själva få välja på vilket sätt och hur de vill medverka i studien. Om den medverkande väljer att avbryta sin medverkan i studien får den inte utsättas för påtryckningar eller påverkan till att stanna kvar i studien (Vetenskapsrådet 2002).

Konfidentialitetskravet innefattar att uppgifter om medverkande i undersökningen ska ges så stor konfidentialitet som möjligt och att deras personuppgifter inte lämnas ut eller förvaras på ett sådant sätt så att någon utifrån kan ta del av dem. Frågan om offentlighet och sekretess ligger nära konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002).

Det sista kravet, nyttjandekravet innefattar att de insamlade uppgifterna kring medverkarna endast får användas för den sak som medverkarna gått med på. Det vill säga att uppgifterna inte får säljas eller ges ut, till exempel till olika företag för kommersiellt bruk eller för icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet 2002).

Nedan redovisas på vilket sätt denna studie uppfyller de etiska kraven.

Denna studie har högt anonymitetsskydd. Medarbetarna i Kommun X har endast svarat på några bakgrundsvariabler och anges inte vid namn. Ytterligare en faktor som stärker anonymitetsskydd-

et är att om en enhets svarande uppnådde mindre än åtta medarbetare så togs inte deras svar med i analysen, detta på grund av att Kommun X vill skydda de svarande. Med en så låg svarsfrekvens som åtta hade medarbetarna riskerat att avslöjas genom uteslutningsmetoden med hjälp av de bakgrundsvariabler som finns.

Den andra faktorn som bidrar till denna studies etik är att den undersökta kommunen, Kommun X, inte anges med namn. I och med detta vet inte läsarna vilken kommun i Sverige det rör sig om. På detta sätt skyddas inte endast kommunen i fråga utan även de medarbetare som svarat på enkäten. Även Kommun X informanterkälla och områdena benämns inte vid namn, detta bidrar till att konfidentialitetsskyddet blir stort.

Författarna till denna studie har under studiens förlopp kontinuerligt uppdaterat Kommun X om vad som sker och informerat dem om vad syftet med studien är. Råmaterialet som används i studien har förvarats på så sätt att endast författarna har haft tillgång till det. Efter studiens slut kommer materialet inte att lämnas ut till någon obehörig eller användas för kommersiellt syfte.



## 6 Resultatredovisning

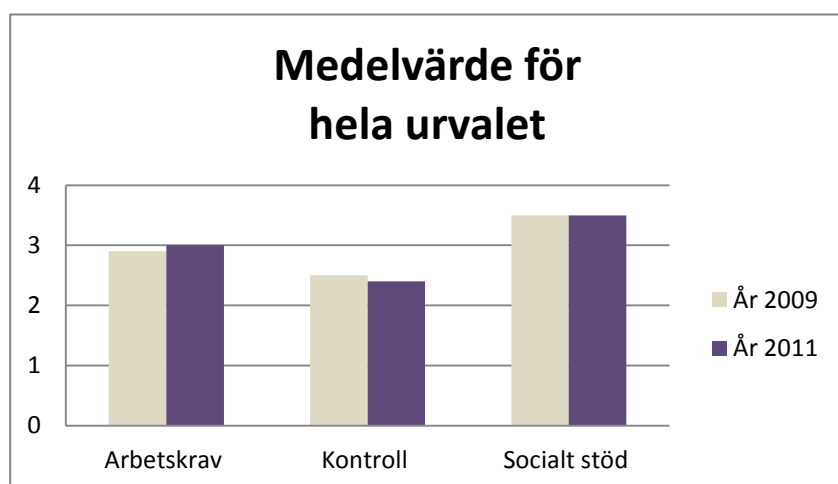
Totalt valdes 111 enkätsvar ut från respektive år. För respektive år tillhörde 26 svar område söder, 23 svar område väster, 41 svar område centrum och 21 svar område öster.

Alla resultat som följer är normalfördelade, se bilaga 5-10, detta motiverar användandet av de parametriska testen T-test och One-way ANOVA Tukey.

Resultatet nedan tar hänsyn till ett eventuellt bortfall. I de fall där bortfall av olika anledningar förekommit har det generellt sett varit ett mycket lågt bortfall. Bortfallet har räknats bort och inte tagits med i uträkningarna.

Hela urvalet för båda åren testades med T-test för parvisa mätningar för att mäta en eventuell signifikant skillnad mellan urvalet år 2009 och urvalet år 2011. Resultatet visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan åren. Detta tyder på att TES Direkt inte fått några långtgående konsekvenser gällande medarbetarnas upplevelse av arbetskrav, kontroll eller socialt stöd.

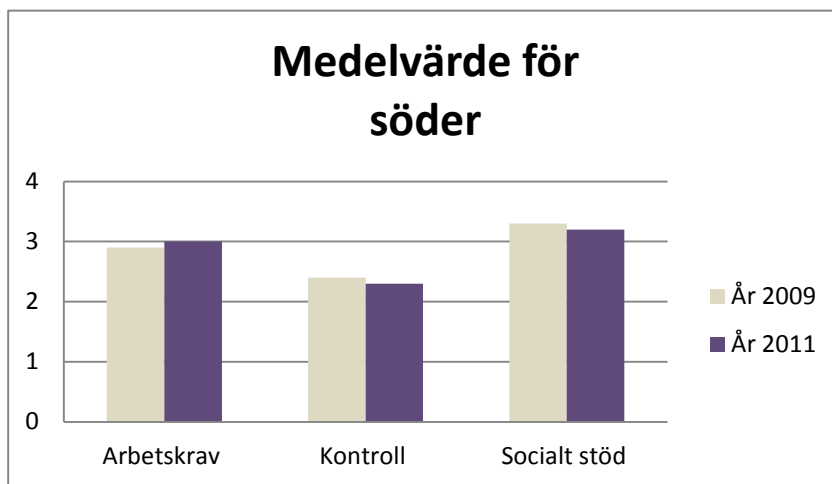
Sett endast till medelvärde uppvisade socialt stöd inga skillnader. Spridningen hade minskat från 0,8 år 2009 till 0,7 år 2011. Kontroll uppvisade en liten minskning av medelvärde från 2,5 år 2009 till 2,4 år 2011. Spridningen hade ökat från 0,7 år 2009 till 0,74 år 2011. Arbetskrav uppvisade en liten ökning från 2,87 till 2,98 som kan indikera en liten ökning av de arbetskrav som medarbetarna upplever, dock så är det ingen signifikant skillnad och kan således vara ett resultat av slumpen. Spridningen gällande arbetskrav hade ökat från 0,55 år 2009 till 0,63 år 2011.



Figur 2 - Medelvärde för hela urvalet

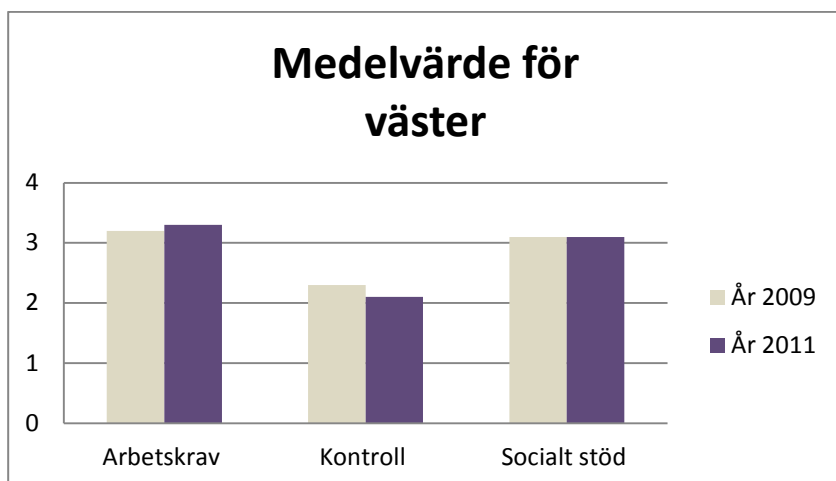
T-test genomfördes också för varje enskilt område för att upptäcka eventuella skillnader på områdesnivå. Det andra skälet till att urvalet delades upp i områden var att dessa skiljde mycket i

storlek. Genom att också studera område år 2009 mot år 2011 kunde den eventuella påverkan som områdets storlek kunde ha haft eliminerats. Test av område söder år 2009 mot område söder år 2011 uppvisade ingen signifikant skillnad på någon av index. Alla tre index uppvisade en liten skillnad för medelvärde. Arbetskrav ökade från 2,9 till 3,0. Kontroll minskade från 2,4 till 2,3 och socialt stöd minskade från 3,3 till 3,2. Resultaten är inte signifikanta vilket betyder att de kan bero på slumpen. Spridningen gällande arbetskrav och kontroll visade ingen markant skillnad. Spridningen för socialt stöd hade 2009 0,82 och 2011 0,6. Det kan tyda på att medarbetarna har blivit mer enade i sina åsikter men resultatet kan också bero på slumpen.



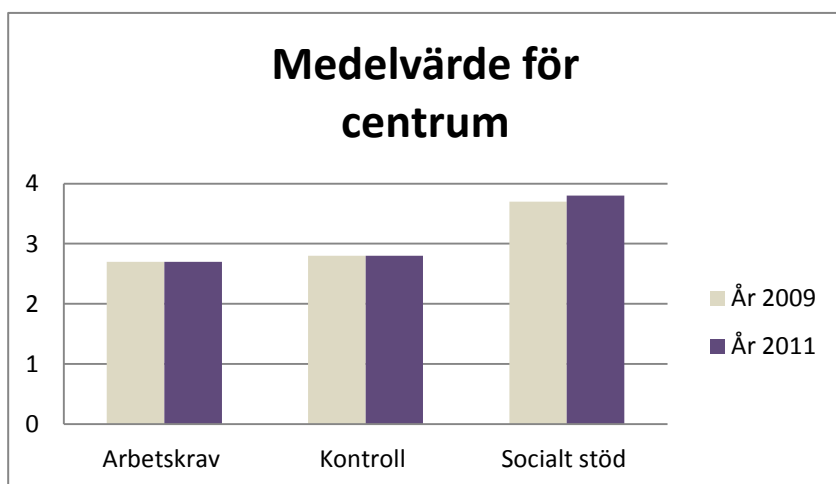
Figur 3 - Medelvärde för område söder

Test av område väster år 2009 mot område väster år 2011 uppvisade ingen signifikant skillnad på något index. Socialt stöd visade inte någon skillnad på medelvärde. Upplevelsen av arbetskrav hade ökat från 3,2 till 3,3. Kontroll hade minskat från 2,3 till 2,1. Kontrollindex spridning var 2009 0,73 och 2011 0,64 vilket är en liten minskning. Socialt stöd hade en spridning år 2009 med 0,6 och 0,71 år 2011 vilket är en liten ökning. Spridningen av socialt stöd tyder på att medarbetarnas åsikter går mer isär år 2011 dock kan resultatet vara slumpmässigt på grund av avsaknad av signifikant skillnad.



Figur 4 - Medelvärde för område väster

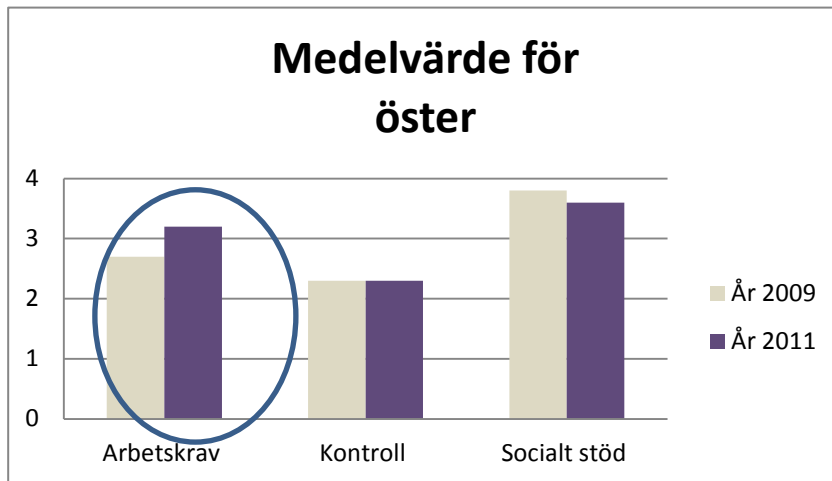
Test av område centrum år 2009 och år 2011 visade ingen signifikant skillnad på något index. Medelvärde för arbetskrav och kontroll visade ingen skillnad. Medelvärdet för socialt stöd hade ökat från 3,7 till 3,8. Spridningen för variabeln socialt stöd år 2009 var 0,81 och år 2011 0,54 vilket tyder på att medarbetarna blivit mer lika varandra i sina upplevelser av socialt stöd. Spridningen på index arbetskrav år 2009 var 0,44 och år 2011 0,52 vilket tyder på att upplevelsen av arbetskrav bland medarbetare skiljer sig mer åt. Resultaten hade dock ingen signifikant skillnad och kan därför bero på slumpen.



Figur 5 - Medelvärde för område centrum

Index för kontroll och socialt stöd i område öster uppvisade ingen signifikant skillnad mellan år 2009 och år 2011. Medelvärdet för kontroll uppvisade ingen skillnad. Spridningen för kontrollvariabeln var 2009 0,52 och 2011 0,79 vilket är en liten ökning, det kan bero på slumpen. Medelvärdet för socialt stöd har minskat från 3,8 till 3,6, men kan bero på slumpen. Spridningen var oförändrad. Index för arbetskrav uppvisade en signifikant skillnad på 0,024 mellan år 2009 och år

2011, med en signifikansnivå på 5%. Detta markeras i figuren med en cirkel. Medelvärdet år 2009 för arbetskrav var 2,7 och år 2011 3,2 vilket betyder att medarbetarnas upplevelser av sina arbetskrav har genomgått en betydande ökning. Spridningen för arbetskravindex år 2009 var 0,54 och år 2011 0,67 vilket visar på att det finns fler skillnader mellan medarbetarnas upplevelser av arbetskraven.



Figur 6 - Medelvärde för område öster

Därefter jämfördes område mot område för år 2009 och område mot område för år 2011 genom att använda One-Way ANOVA Tukey. Detta test gjordes för att ytterligare nyansera resultatet och upptäcka eventuella skillnader mellan områdena genom åren. Tabeller finns i bilagor 1-4.

När index arbetskrav år 2009 jämfördes mellan områden fanns flera signifikanta skillnader. Västers medarbetare upplevde signifikant högre arbetskrav än sina kollegor på centrum och öster. Mellan öster och centrum fanns det inte någon signifikant skillnad. Söder uppvisade inte några signifikanta skillnader gentemot något annat område.

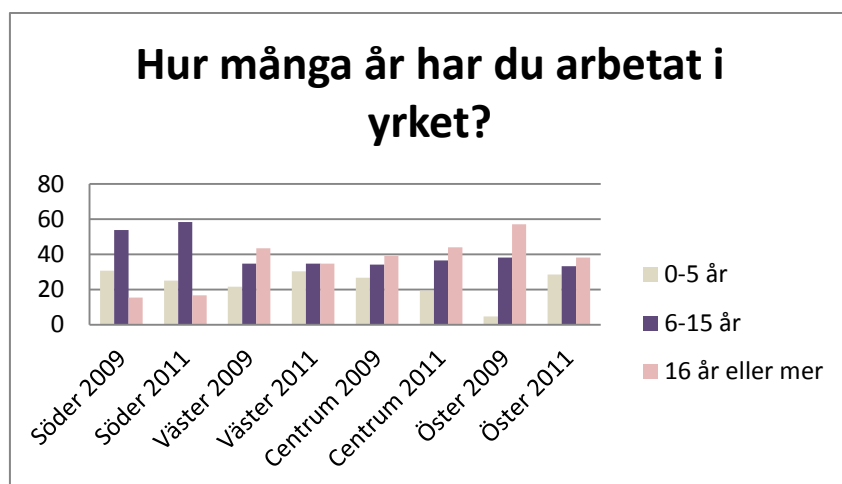
Det återfanns flera signifikanta skillnader när kontrollindex år 2009 jämfördes mellan områdena. Centrum visade upp en signifikant skillnad gentemot resterande tre områdena. Centrum hade högst medelvärde och upplever därmed en högre grad av kontroll över sitt arbete än övriga områden. Övriga visade inte upp några signifikanta skillnader sinsemellan.

Väster uppvisade en signifikant skillnad mot öster och centrum när index för socialt stöd år 2009 jämfördes mellan områdena. Väster hade ett lägre medelvärde än öster och centrum vilket betyder att medarbetarna inom område öster och centrum upplever betydligt bättre socialt stöd än sina kollegor på väster. Område söder visar inte på några signifikanta skillnader gentemot något annat område. Mellan öster och centrum fanns det inte heller någon signifikant skillnad.

År 2011 uppvisade alla områden inom alla variabler signifikanta skillnader, därför kommer medelvärden att redovisas här. År 2011 upplevde område väster fortfarande högst arbetskrav nu med signifikanta skillnader mot alla områden. Centrum upplevde lägst arbetskrav. Centrum hade fortfarande år 2011 högst upplevelse av kontroll i sitt arbete. Väster år 2011 visade signifikant lägre upplevelser av kontroll gentemot de andra områdena. Centrum uppvisade högst upplevelse av socialt stöd gentemot alla andra områden, medan väster uppvisade lägst socialt stöd.

För att närmare undersöka hur bakgrundsvariablerna kan ha påverkat resultatet genomfördes korstabuleringar.

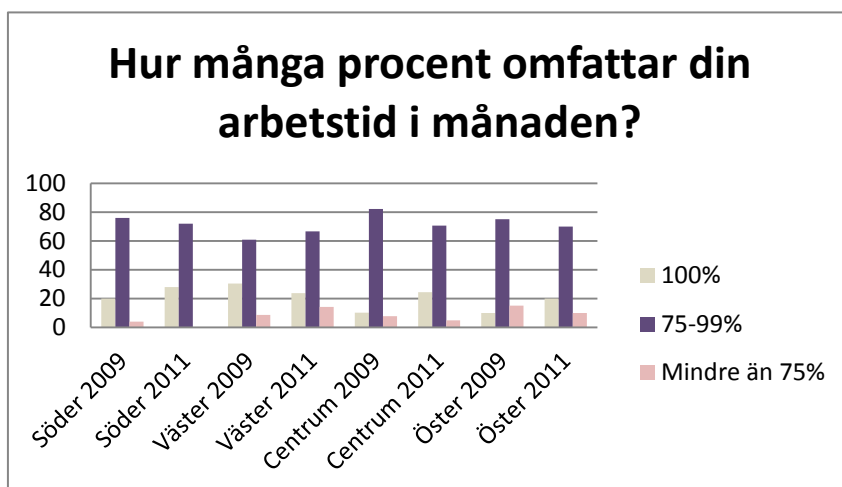
När respektive område ställdes mot antal år i arbetslivet visade det sig att majoriteten av de svarande hade arbetat på samma arbetsplats sex år eller mer. Centrum som har flest antal medarbetare var också det område som var mest jämnt fördelat sett till antal år på arbetsplatsen. I område öster var det endast en svarande av 21 som hade jobbat under sex år och området bestod således främst av personer som arbetat länge innan TES Direkt infördes. Resultaten ändras inte nämnvärt år 2011, förutom i ett område. Undantaget är område öster där fem personer fler svarar att de arbetat under sex år, däremot säger detta bara något om de som svarat, och inte den faktiska personalsammansättningen. Det kan ses som en indikator på att personalomsättningen inte förändrats på ett för studien betydande sätt, förutom på område öster.



Figur 7 - Bakgrundsvariabel, antal år i yrket (%)

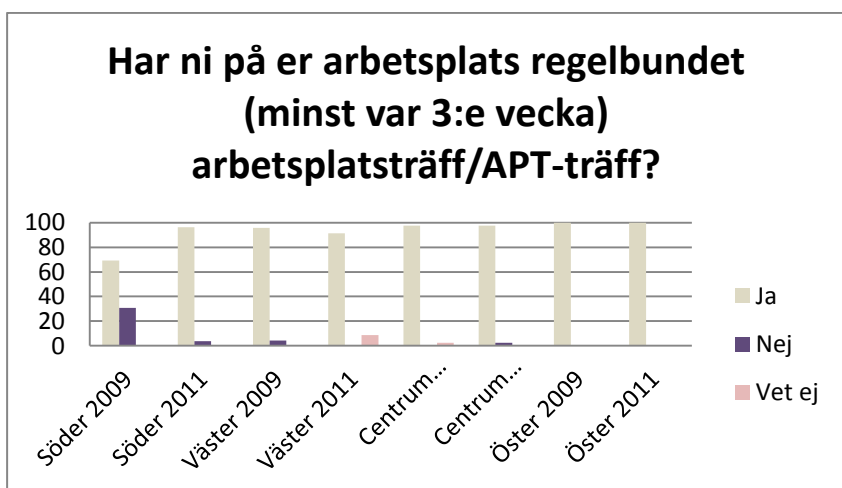
När respektive område ställdes mot hur många procent de svarande arbetade visade resultatet att flera arbetade heltid år 2011 än år 2009, det kan eventuellt påvisa en arbetsökning inom områdena. Område väster är det enda av de fyra områdena som har ökat arbetstiden 75-99 % och

minskat i arbetstiden 100 %. Resterande områden har en ökning över arbetstiden 100 % och en minskning gällande arbetstiden 75-99 %.



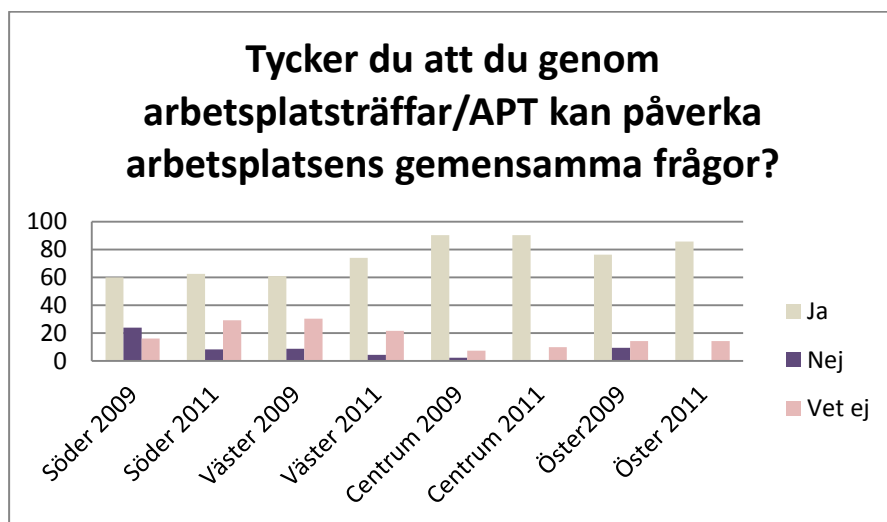
Figur 8 - Bakgrundsvariabel, arbetsprocent (%)

Varje område ställdes även mot bakgrundsvariabeln huruvida arbetsgruppen regelbundet hade APT möte, det vill säga arbetsplatsträff där medarbetarna träffas och går igenom aktuella saker för arbetet. Majoriteten av de svarande angav att de regelbundet hade APT både år 2009 och år 2011, dock, av alla nekande svar år 2009, tillhörde åtta av nio område söder. Dock hade område söder en stor ökning av jakande svar år 2011 gällande om området har APT eller ej. År 2011 fanns två nekande svar på två olika områden. Område väster är det enda område som från år 2009 till år 2011 har färre procent som har svarat ja på bakgrundsvariabeln, dock har även antalet procent som svarat nej också minskat, samtidigt som antalet procent som svarat vet ej ökat.



Figur 9 - Bakgrundsvariabel, finns APT (%)

Till sist ställdes varje område mot bakgrundsvariabeln huruvida de svarande kände att de kunde påverka arbetsplatsens gemensamma frågor. Resultatet visade att färre svarade att de inte kan påverka år 2011 än år 2009, men en stor majoritet kände att de kunde påverka genom APT både år 2009 och år 2011. Resultaten inom områdena har inte förändrats mycket mellan år 2009 och år 2011. I område söder har det från år 2009 till år 2011 skett en ökning av vet ej svarande samtidigt som det skett en minskning av nej svarande. Ja svarandena är på en ungefär lika nivå. Utifrån dessa resultat kan man tolka att nejsägarna har flyttat sig ifrån den kategorin till vet ej kategorin. På både område öster och väster har antalet ja svarande ökat.



Figur 10 - Bakgrundsvariabel, APT och påverkansmöjligheter (%)

## 6.1 Sammanfattning av den kvantitativa undersökningen

Svaren på frågeställningar två till fyra blev negativa. När urvalet i sin helhet testades uppvisades ingen signifikant skillnad för index kontroll, krav eller socialt stöd. När urvalet delades upp efter område visades inga signifikanta skillnader för någon av indexen förutom en. Undantaget var index för arbetskrav på område öster där en signifikant ökning av arbetskrav skett från år 2009 till år 2011. Samtidigt visade One-way ANOVA Tukey-testet att det var område väster, båda åren, som upplevde högst arbetskrav. När område öster kontrollerades mot bakgrundsvariablerna registrerades skillnader i antal år medarbetarna arbetat på arbetsplatsen vilket indikerar att flera nya medarbetare tillkommit och flera av de äldre slutat. Samtidigt registrerades också en liten ökning av bakgrundsvariabel APT och påverkan vilket indikerar att fler kände att de kunde påverka sin arbetsmiljö. Ett resultat som sticker ut från de andra är område centrums svar på bakgrundsvariabeln APT och påverkan. Det är det enda området där antal nekande svar har ökat på frågan om de känner att de kan påverka genom APT, dock är antalet svar lågt. År 2011 uppvisade One-way

ANOVA Tukey-testet att skillnaderna mellan områdena ökat och alla uppvisade signifikanta skillnader.

## 6.2 Redovisning av informantintervju

*Här redovisas svaret på den tredje frågeställningen gällande vilka kommunikationsinsatser som genomförts under införandet av TES Direkt. Intervjun är gjord med en samordnare för projektet.*

En övergripande kommunikationsplan fanns för projektet och följdes till en början men när protesterna var som värst utökades informationsinsatserna, ingen ny plan gjordes. I de planerade insatserna fanns dels information till ledningsgruppen, dels information till enhetscheferna och personalen. Informationen gavs muntligt, via informationsbrev på papper och via intranät.

Information till ledningsgruppen behandlade systemets syfte och hur projektet var upplagt gällande information till chefer och personal samt deras utbildning i systemet. Informationen förmedlades främst via möten. Informationen fokuserade på processen i sig och syftet med hela projektet. Enhetscheferna informerades främst på deras personalmöten av samordnarna av TES Direkt. Då fick de lära sig vad syftet med systemet var liksom hur det skulle fungera i praktiken. Även den berörda tekniken gick igenom till viss del. Detta arbete påbörjades inför uppstarten av projektet. När systemet infördes genomgick personalen i hemtjänsten en teknisk utbildning i systemet. Vissa enhetschefer deltog även då.

Enhetscheferna var de som främst hade kontakt med sin personal angående TES Direkt genom personliga möten, men det fanns också andra planerade kommunikationsinsatser. Samordnarna av TES Direkt använde sig av flera kommunikationskanaler för att informera både om syfte och mer praktiska saker. Samordnarna var ute i hemtjänstgrupperna innan de genomgick den tekniska utbildningen och fanns även med på utbildningarna. I vissa grupper genomfördes också uppföljningar genom ytterligare träffar. Informationsbrev skickades ut och på intranätet fanns en särskild sida som behandlade TES Direkt. Det fanns och finns fortfarande tekniskt ansvariga för systemet dit personal kunde vända sig med tekniska frågor gällande användande.

Ovanstående informationsinsatser visade sig vara otillräckliga då delar av personalen ändå missuppfattade syftet med systemet. De kände sig övervakade och vid ett tillfälle organiserades en protest då personal vägrade att ringa in sig via systemet under en dag. Insändare skickades också till lokaltidningen angående systemet och visade på ett missnöje bland medarbetarna.



När protesterna var höga, det vill säga under hösten år 2010, ökade projektgruppen sin kontakt med ledningsgruppen för att arbeta fram en plan för hur de skulle agera i och med att systemet motarbetats så pass mycket. Eftersom både syftet ifrågasattes och enheter erfor flera tekniska problem med systemet informerades enhetscheferna ytterligare en gång. Exempelvis gav de mer teknisk information, exempelvis hur en felanmälan gjordes. Detta för att underlätta användandet av systemet.

Personalen hade främst kontakt med sin enhetschef men också med utbildarna och samordnarna. Syftet upprepades för personalen och det berättades även om hur liknande processer sett ut i andra kommuner. Även den dåvarande socialdirektören skickade ut ett brev till all personal där syftet beskrevs. Således användes samma kanaler för att förstärka budskapet om syftet och enhetscheferna gav mer detaljerad och praktiskt hjälpsam information för att göra systemet enklare att lära sig. Enhetscheferna fortsatte att tydliggöra syftet och diskuterade hur systemet fungerade i praktiken med sin personal under personalmöten, samt sökte tekniska förbättringar.

Protesterna bland personalen gentemot TES Direkt kom både som en överraskning och ändå inte. De flesta bland personalen förstod syftet, men hade inte tagit det till sig. Enligt samordnaren kan protesterna ses som en reaktion i själva förändringsarbetet, då införandet av TES Direkt var en av flera stora förändringar som personalen genomgått på kort tid. Samtidigt hade en känsla av övervakning bland personal funnits i de flesta kommuner som infört liknande system därmed var reaktionerna inte helt oväntade.

Informationsinsatserna pågick under hösten och i november 2010 började hemtjänstenheterna att få betalt utifrån registrerad tid. Då lade protesterna sig (Samordnare Kommun X).

## 7 Resultatdiskussion

Undersökningen visar att införandet av TES Direkt var en planerad förändring och följde de fyra faser som identifieras i förändringsprocessen (Jacobsen m. fl., 2008). I första fasen identifierades en förändring i omvärlden vilket var införandet av fritt val i kommunen. I fas två sattes nya mål upp som skulle uppnås genom ett nytt rapporteringssystem (fas tre). Efter testomgångar och justeringar infördes systemet inom hela hemtjänsten, det vill säga fas fyra.

Efter införandet av TES Direkt till hela hemtjänsten erfor kommunen flera av de oväntade konsekvenser som Jacobsen (2008) nämner. Motstånd mot TES Direkt förekom. Vid ett tillfälle protesterade medarbetarna och ifrågasättande av syftet förekom med mera (Samordnare, Kommun X). Denna typ av oförväntade konsekvenser är en följd av de typiska problem som Miller (2009) identifierar. Ett problem är att förändringen tvingas fram av ledningen. I kommunens fall var systemet testat av medarbetare innan införandet och justeringar var gjorda enligt önskemål. I det här läget var systemet accepterat av testgrupperna, således var förändringen inte helt framtvängd av ledningen utan skedde i samförstånd med testgrupperna. Dock var införandet av TES Direkt initierad av ledningen och det var också de som tog det slutgiltiga beslutet. När systemet sedan infördes till alla hemtjänstenheter upplevde vissa medarbetare en osäkerhet kring syftet med systemet och kände sig kontrollerade (Samordnare, Kommun X). I och med att de inte med säkerhet kände till syftet kan det sägas att det för dem förekom brist på mening med deltagandet, ännu ett problem Miller (2009) nämner. Det kan kopplas till tidigare forskning som betonar vikten av hög kvalitativ information (Allen m. fl., 2007), det vill säga rätt typ av information till rätt person vid rätt tillfälle. Utifrån de missförstånden som uppstod kring syfte och införandet av TES Direkt kan det tolkas som om personen inte fick den information de behövde, vid rätt tid. Detta styrks av det faktum att enhetscheferna fick ytterligare information kring exempelvis de tekniska och praktiska delarna av förändringen. Ett möjligt skäl till detta är att ledningen inte involverat medarbetarna tidigare i processen och därmed inte helt satt sig in i den information som behövdes. Hade kommunen kommunicerat syftet tydligt till medarbetarna innan systemet infördes hade motståndet eventuellt inte uppkommit. Pasmore (2011) säger att den första fasen i förändringsprocessen handlar om att förstå behovet för förändring, i detta fall tycks kommunen således ha missat att ingjuta detta behov hos sina medarbetare. Det tyder på det som Ylander (2010) nämner, det vill säga att de olika delarna i organisationen befunnit sig i olika faser av förändringsprocessen där ledningen befunnit sig i fas av genomförande samtidigt som hemtjänstenheterna fortfarande försökte förstå syftet och behovet av förändringen.

Det förekom bristande kunskap kring vad syftet var och kommunen fortsatte därför att genomföra informationsinsatser kring syftet även flera månader efter det att TES Direkt var infört (Samordnare, Kommun X). Enligt Miller (2009) är kommunikation ett sätt att reducera osäkerhet i organisationsförändringar vilket även kan leda till minskat motstånd. Detta styrks genom studiens resultat då motståndet minskade när ökade kommunikationsinsatser sattes in. I kommunens fall hann motstånd uppstå innan medarbetarna upplevde att de fick tillräckligt med information. Motståndet saktade ner förändringsprocessen i enlighet med Millers (2009) teori. Motståndet lätade också när medarbetarna förstod vad det handlade om tack vare kommunens arbete efteråt. Detta överensstämmer med Deetz (1994). Han menar på att det är just kommunikationen som från början formar de förhållanden som sedan råder i organisationen och inte tvärt om. Utifrån detta kan kommunikation ses som en stor bidragande faktor till den turbulens som uppstod bland medarbetare i hemtjänsten i samband med organisationsförändringen. Hade kommunen bättre informerat sina medarbetare tidigare i processen, hade osäkerheten bland medarbetarna kunnat reduceras redan innan införandet av TES Direkt och eventuellt inte krävt lika högt informationsstöd som det gjorde, då hade, enligt Deetz, förändringsprocessen kunnat se annorlunda ut.

Enligt Pasmore (2011) är ovanstående problem knutna till de olika faserna inom förändringsprocessen. I början av processen är det extra viktigt att få med sig medarbetarna och att anpassa förändringen till organisationen. Kommun X hade anpassat systemet till organisationen genom sina testgrupper, men lyckades inte helt få med sig medarbetarna vilket kan förklaras med Ylanders resonemang om att delar av organisationen befann sig i olika faser (2010). Enligt Pasmore (2011) är detta ett vanligt problem i de första faserna. Pasmores sista fas är att bibehålla förändringen i organisationen efter genomförande. Kommun X fortsatte informera om systemet, syftet med införandet och erbjöd teknisk hjälp vilket visar på att förändringsarbetet är kontinuerligt. Kommunens efterarbete styrker vikten av att inte glömma bort efterfasen som Pasmore tar upp.

Trots osäkerheten som rådde kring införandet av TES Direkt fick det inga långtgående konsekvenser gällande medarbetares upplevelse av sin arbetsmiljö. Hela urvalet för hemtjänsten i Kommun X uppvisade 3,5 i medelvärde för index socialt stöd, alltså mitt emellan ”ibland” och ”ganska ofta”, både år 2009 och år 2011. Snittvärdet implicerar en god kommunikation. Hade kommunikationen mellan kollegor eller anställd och chef varit bristfällig skulle det, utifrån Deetz (1994) resonemang, resulterat i lägre snittvärde. Detta då medarbetarna antagligen inte skulle uppleva lika hög grad av socialt stöd och en känsla av att bli uppskattad.

Detta indikerar att införandet av TES Direkt inte har påverkat hur medarbetarna upplever socialt stöd av sina kollegor och närmaste chef. Hade undersökningen granskat år 2009 och år 2010 hade resultaten möjligen sett annorlunda ut. Nu har ett år passerat sedan organisationsförändringen och Kommun X har fortsatt sitt kommunikationsarbete kring TES Direkt, vilket kan vara ett skäl till att medelvärden är oförändrat.

Index för kontroll visade inte heller någon skillnad. Att medarbetare känner kontroll över beslut relaterade till sina arbetsuppgifter och över hur de ska genomföras är också viktigt för att reducera risken för negativ stress (Karasek, 1990). Då ingen signifikant skillnad för index kontroll fanns mellan år 2009 och år 2011 har organisationsförändringen inte skapat någon skillnad av känslan av kontroll som medarbetarna upplever. Trots att medarbetarna upplevde en osäkerhet kring syftet med organisationsförändringen, samt att vissa kände sig kontrollerade har det således inte fått bestående verkningar eller inverkat på deras känsla av kontroll över sitt dagliga arbete. Frågorna som ingick i index kontroll rörde alla det dagliga arbetet och det är också detta som i krav/kontroll modell eventuellt är den största källan till negativ stress (Karasek, 1990). En viktig slutsats av detta är att regelbundna APT-möten och att medarbetarna upplever att de kan påverka genom dessa, är viktigare för deras känsla av kontroll än organisationsförändringen. Även andra faktorer som inte mäts kan också spela in, detta går denna undersökning inte djupare på. Även index för arbetskrav uppvisade ingen skillnad mellan år 2009 och år 2011, vilket kan förstås som att TES Direkt inkorporerats väl i det dagliga hemtjänstarbetet och inte påverkat arbetsfördelningen.

En anledning till att resultaten före och efter inte skiljer sig så mycket åt kan vara just kommunens kommunikationsinsatser efter införandet av TES Direkt. Enligt Pasmore kan efterfasen leda till utbrändhet med mera om medarbetare tyngs av exempelvis högre arbetskrav. Enligt krav/kontroll modellen kan också bristande känsla av kontroll leda till negativ stress, men i detta fall fick medarbetarna mycket hjälp efteråt i form av socialt stöd av olika slag. Dels bestod det sociala stödet av tekniskt informationsstöd kring systemet, dels informationsstöd av tydliggörande av syfte. På APT-möten fick medarbetare också chans till emotionellt stöd. Detta stärker resultaten från tidigare forskning som redan tidigare betonat vikten av socialt stöd för att motarbeta negativ stress på arbetet (Peter m. fl., 2007) Det styrker även Allens m. fl. (2007) forskning där det visar sig viktigt för medarbetare att ha möjlighet att dela sina bördor och åsikter och samtidigt erbjuda varandra lösningar på diverse problem. Då blir socialt stöd ett sätt att aktivt hantera stress och säkerhet som uppstår. APT kan vara en plats för ett sådant kommunikativt utbyte medarbetare emellan.

På områdesnivå uppvisades så marginella skillnader att de med statistisk säkerhet inte kan sägas ha förändrats, således blir slutsatserna desamma. Alla områden har regelbundet APT och medarbetarna upplever att de kan påverka gemensamma frågor, vissa individuella variationer förekom. Detta kan också vara ett skäl till att socialt stöd bestått. Enligt Miller (2009) är socialt stöd en kommunikativ ansats som kan hjälpa medarbetare att hantera stress. Då organisationsförändringen karakteriserades av hög osäkerhet och därmed större risk för stress kan socialt stöd antas vara av större vikt under denna tid. Att värdena för socialt stöd i princip är oförändrade tyder på att stödet varit tillräckligt för medarbetarna för att hantera sin arbetssituation ett år efter införandet av TES Direkt. Denna slutsats stärks av kommunens informationsarbete, som fortsatte efter införandet av systemet, samt de regelbundna APT-mötena. I kommunens informationsarbete rymdes informationsstöd angående hur det nya systemet skulle användas och hjälp med de tekniska delarna. På APT-mötena diskuterade kollegor sin dagliga arbetssituation tillsammans vilket i praktiken kan innebära alla former av stöd. Område centrum var det område som hade högst medelvärde för socialt stöd båda åren jämfört med de andra områdena. Detta kan sammankopplas med att samma område hade högst medelvärde på bakgrundsvariabeln gällande huruvida de kunde påverka gemensamma frågor genom APT.

Kontroll i arbetet och kontroll över beslut som har betydelse för arbetet minskar risken för negativ stress i arbetet och är också väsentligt för att organisationsförändringar ska få ett positivt bemötande i organisationen (Pasmore, 2011, Karasek, 1990). I enlighet med principerna i Participation in Decision Making (PDM) är det således av vikt att medarbetarna får vara med och ta beslut över sitt arbete. På så sätt nyttjar organisationen också den interna kompetensen. Detta kan vara en förklaring till varför centrum också visar upp högst medelvärde för socialt stöd. Genom APT-mötena får medarbetarna både stöd och en ökad känsla av kontroll. Centrum är också det område som upplever att de har lägst arbetskrav. Enligt krav/kontroll modell är centrum det område där medarbetarna löper minst risk att utsättas för långvarig negativ stress både år 2009 och år 2011. För övrigt kan hemtjänstområdena inte sägas passa in i något specifikt typ av arbete som modellen anger, då resultaten varken är låga eller höga. Organisationsförändringen har således till synes varken en positiv eller negativ påverkan på arbetsmiljön.

Område öster var det område som visade upp signifikant högre resultat på arbetskravsindex år 2011 än jämfört med år 2009. Dock hade de år 2011 ungefär samma siffror som för övriga områden på alla tre index. Det som skiljde öster från övriga områden var bakgrundsvariabeln antal år medarbetare har arbetat på arbetsplatsen. På område öster år 2011 hade flera av dem som arbetat över 16 år minskat och fler som arbetat under fem år ökat. Detta kan tolkas som att flera gått i

pension eller slutat och framförallt att det tillkommit flera nya på arbetet, således går det inte med säkerhet att säga att den ökade upplevelsen av arbetskrav har ökat på grund av införandet av TES Direkt, utan kan också förklaras av personalomsättningen. Om trenden fortsätter inom område öster där upplevelsen av kraven ökar, men inte känslan av kontroll och socialt stöd kan också den negativa stressen öka enligt krav/kontroll modellen. Dock är arbetsbelastningen fortfarande tämligen låg då medarbetarna svarat att den upplevs för hög "ibland". För att undvika den utvecklingen bör eventuellt informationsstödet och instrumentella stödet öka (Miller, 2009). Alternativt blir det emotionella stödet viktigare, som en buffert mot negativ stress (Karasek m. fl., 1990)

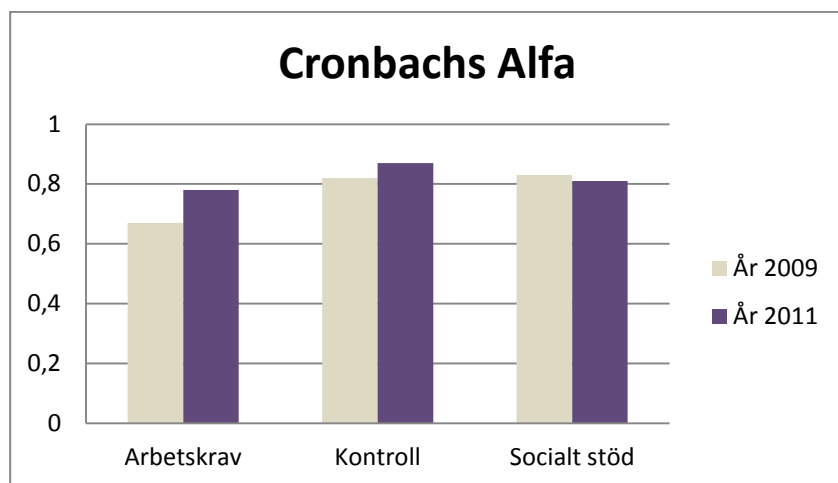
One-way ANOVA Tukey-testet visade att det fanns färre signifikanta skillnader år 2009 mellan alla tre index än år 2011, då alla områdena visade på signifikanta skillnader. Detta betyder att skillnaderna mellan områdena var mindre år 2009 och att de har ökat år 2011. Det kan finnas många skäl till detta. Kopplat till denna studies teori kan ett skäl vara olika hantering av förändringsprocessen, både från chefer och lednings sida och från medarbetarnas sida. Varje område kan ha hanterat och tolkat förändringen olika på grund av hur den kommunicerats (Jacobsen, 2008, Deetz, 1994).

## **7.1 Validitet och reliabilitet**

### **Reliabilitet**

Reliabiliteten testades på hela urvalet (n2009=110, n2011=108) genom Cronbachs Alfa. Ligger resultatet runt 0,7 är det perfekt. 0,6 är acceptabelt och under 0,6 kan frågorna behöva justeras. Värdet får inte heller vara för nära 1,0, det betyder att frågorna inom variabeln är för lika.

Variabel arbetskrav 2009 var 0,67, arbetskrav 2011 var 0,78, kontroll 2009 var 0,82, kontroll 2011 var 0,87, socialt stöd 2009 0,83 och socialt stöd 2011 var 0,81. Eftersom resultatet helst ska befinna sig kring 0,7 kan ovan resultat anses acceptabelt. Dessa frågor har under ett flertal tillfällen, både i denna studie och i QPS teststudier gett acceptabla resultat på Cronbachs Alfa. Detta är en indikation på hög reliabilitet.



Figur 11 - Cronbachs Alfa

Studien utgår från två undersökningstillfällen, år 2009 och år 2011. År 2010 skedde en stor förändring i arbetssätt inom kommunen. Studien utgår från att organisationsförändringen kan vara ett skäl till förändringar av värden på utvalda index. Dock kan andra faktorer inte med säkerhet uteslutas, vilket diskussionen tar hänsyn till.

Först och främst består urvalet av samma hemtjänstenheter och områden både år 2009 och år 2011. Dock är inte varje individ representerad vid båda tillfällena. Det betyder att vissa kan ha slutat eller börjat, vissa svarade bara ett av åren och vissa kan ha bytt enhet. Studien har således endast utgått från enheter år 2009 och år 2011 och inte personer. Detta innebär att till exempel index socialt stöd kan ha förändrats på grund av skillnader i arbetsgrupper, liksom att vissa skillnader beror på personer.

Eftersom enkäter besvaras när individen har tid och lust kan även omständigheter runt individen inverka på svaren. Till exempel att individen anger ett högre eller lägre värde vid olika tillfällen. Detta är en risk med enkäter som utförs utanför forskarens kontroll.

Hemtjänsten är en verksamhet som periodvis kan ha väldigt olika arbetsbelastning. Någon kund med stora behov kan kräva flera timmar extra per dag, och flera kan vara på korttidsboende samtidigt och därmed kraftigt minska arbetsbelastningen. Detta är taget i beaktning genom fråga ”Är din arbetsmängd så ojämnt fördelad att arbetet hopar sig?” i index arbetskrav. Dock kan det fortfarande vara en dold faktor av omständigheter som redan nämnts.

Studien kan med säkerhet inte utesluta att dessa faktorer med flera har påverkat resultatet, utan de har istället tagits i beaktning i resultatdiskussionen.

### **Validitet**

När urvalet gjordes togs hänsyn till de hemtjänstenheter som på olika sätt skulle kunna ha haft en negativ inverkan på validiteten. De togs bort för att säkerställa att den största förändringen som skett var införandet av TES Direkt. Likaså valdes endast rena hemtjänstenheter ut så att de svarande dagligen använde systemet i sitt arbete. Utifrån ovanstående anses därför denna studie ha hög validitet.

Rörande studiens validitet av de använda begreppen, är dessa goda. Utifrån ovanstående kapiteldefinitioner mäter undersökningen dem på ett korrekt sätt. Utifrån och med hjälp av de teoretiska utgångspunkter och begrepp i studien, har syfte och frågeställningar lyckats besvaras, därmed kan det sägas att de teoretiska begreppen och definitionerna är valida.

## **7.2 Sammanfattande diskussion**

År 2009 uppvisade områdena ingen hög risk för arbetsrelaterad stress enligt krav/kontroll modellen och detta hade inte förändrats år 2011, ett år efter att TES Direkt införts. Nivåer mellan arbetskrav, kontroll och socialt stöd var tämligen lika, med något högre socialt stöd än övriga vilket indikerar att medarbetarna haft möjlighet att hantera den osäkerhet som uppstod vid införandet av TES Direkt. Socialt stöd i form av informationsstöd från arbetsgivaren förekom länge efter att systemet infördes, vilket kan vara en förklaring till de jämna nivåerna mellan alla tre index år 2009 och år 2011. Emotionellt socialt stöd kunde erhållas från regelbundna APT-möten där majoriteten av medarbetare kände att de kunde påverka sin dagliga arbetssituation.

Kommunikationen, både genom planerade kommunikationsinsatser i form av informationsstöd och genom emotionellt stöd, har således spelat en stor roll i förändringen och utfallet av den studerade organisationsförändringen. Till en början orsakade bristfällig kommunikation hinder i genomförandet av förändringen. Genom en satsning på ökade kommunikationsinsatser, samt en redan utarbetad kommunikationsplattform mellan kollegor och kollegor och närmsta chef i form av APT-träffar, lyckades hindren överkommas när protesterna lugnade sig i november 2010.

## **7.3 Slutsatser**

I det undersökta fallet krävdes en hel del arbete för att organisationsförändringen skulle förstås och tas emot av hela organisationen och resultaten visar att turbulensen inte har orsakat någon förändring av hur medarbetare uppfattar sin arbetsmiljö. Vi blev lite förvånade då vi hade förväntat oss en skillnad av socialt stöd och kontroll. Det verkar som om meningsskiljaktigheter klarats ut under det år som passerat efter införandet av TES Direkt och därmed inte påverkat de svaran-



des uppfattningar om sitt arbete. Dock kan det argumenteras för att det arbete som lades ner efter införandet av systemet hade kunnat undvikas genom en bättre kontakt med medarbetare före införandet. På så vis hade motstånd och turbulens avväjts och systemet hade kunnat användas mer effektivt tidigare. Således har denna studie visat på att trots att en organisationsförändring stöter på stora problem i början, så går det att överkomma dessa problem med hjälp av god kommunikation. God kommunikation är således en nyckel till framgång.

I framtiden vore det intressant att göra en liknande studie, men också ta hänsyn till det år som organisationsförändringen genomfördes. Sker det ett tillfälligt undantag eller påverkar inte en organisationsförändring uppfattningen av arbetsmiljö över huvud taget?

## 8 Litteraturreferenser

### 8.1 Monografi

Buelens, M., van den Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006): *Organisational Behaviour*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010): *Statistisk verktygslåda 1 – samhällsvetenskapliga orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Hermerén, G., Almgren, K., Bengtsson, P., Cannon, B., Eriksson, S., Höglund, P., Kleberg, O., Möller, M., Petersson, B. Rehnqvist, N., Röcklinsberg, H., Larsson, M. & Werner, P. (2011). *God forskningsed*. Stockholm : Vetenskapsrådet

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Jex, M. S. & Yankelevich, M. (2008): "Work Stress". I Barling, J. & Cooper, L. C. (red). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. London: SAGE

Jones, G. R. (2007): *Organizational theory, design, and change*. 5:ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

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

Miller, K. (2009). *Organizational Communication. Approaches and Processes* . 5:ed. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.

Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K. & Larsen, L. (2004): *Metodbok för medievetenskap*. Malmö : Liber ekonomi

Thurén, T. (2007): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber

### 8.2 Tidsskriftsartikel

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. E. (2007): "Uncertainty during Organizational Change: Managing perceptions through Communication". *Journal of Change Management* 7: 187-210.

Deetz, S. (1994): "The future of the discipline: The challenges, the research and the social contribution". *Communication Yearbook* 17:565-600

van Dam, K., Oreg, S. & Scyns, B. (2008): "Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics". *Applied psychology: an international review*. 57 (2): 313-334

Jensen, J. (2011): "Slå följe med kommunikatörerna". *Personal & Ledarskap* 9:6-13

Pasmore, W. A. (2011): "Tipping the balance: overcoming persistent problems in organizational change". *Research in Organizational Change and Development*, 19:259-292.

Peter, E.D. L., Zahir, I., Standing, C. & Themistocleous, M. (2007): "Influence of job demands, job control and social support on information systems professionals' psychological well-being", *International Journal of Manpower*, Vol. 28 pp.513 - 528

### **8.3 Internetkällor**

Dallner, M., Lindström, K., Elo, A., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S. & Ørhede, E. (2000). Arbetslivsinstitutet 2000:19. Hämtad 28 oktober 2011 från: <http://www.ammuppsala.se/upload/File/FHV-metoder/QPSnordic%20manual.pdf>

### **8.4 Enskild text/kapitel i antologi**

Leivik Knowles, B. (2000): "Sekundäranalys". I Ekström, M. & Larsson, L. (red). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund : Studentlitteratur

Ylander, J. (2010): "Tillitsrelationer och ansvarsrelationer i förändring". I Härenstam, A. & Bergerot, E. (red). *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö : Gleerups utbildning

### **8.5 Källa utan författare**

*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (2002): Stockholm : Vetenskapsrådet

### **8.6 Muntlig källa**

Informantintervju 061211. Samordnare för fritt val på Kommun X.

## 9 Bilagor

### Bilaga 1

Beroende variabel	(I) område 2009	(J) område 2009	Genomsnittlig skillnad (medelvärde)
<b>Arbetskrav 2009</b> område	söder	väster	-0,23244
		centrum	0,22514
		öster	0,25031
	väster	söder	0,23244
		centrum	0,45758
		öster	0,48275
	centrum	söder	-0,22514
		väster	-0,45758
		öster	0,02516
	öster	söder	-0,25031
		väster	-0,48275
		centrum	-0,02516
<b>Kontroll 2009</b> område	söder	väster	0,06396
		centrum	-0,4758
		öster	0,05723
	väster	söder	-0,06396
		centrum	-0,53976
		öster	-0,00673
	centrum	söder	0,4758
		väster	0,53976
		öster	0,53304
	öster	söder	-0,05723
		väster	0,00673
		centrum	-0,53304
<b>Socialt stöd 2009</b> område	söder	väster	0,15719
		centrum	-0,41346
		öster	-0,49878
	väster	söder	-0,15719
		centrum	-0,57065
		öster	-0,65597
	centrum	söder	0,41346
		väster	0,57065
		öster	-0,08532
	öster	söder	0,49878
		väster	0,65597
		centrum	0,08532
Färgen betyder att den genomsnittliga skillnaden är signifikant			

Tabell 1 - Område för område 2009

## Bilaga 2

Beroende variabel	(I) område 2011	(J) område 2011	Genomsnittlig skillnad (medelvärde)
<b>Arbetskrav 2011</b>	söder	väster	-0,31884
<b>område</b>		centrum	0,3374
		öster	-0,21429
	väster	söder	-0,31884
		centrum	0,65624
		öster	0,10455
	centrum	söder	-0,3374
		väster	-0,65624
		öster	-0,55168
	öster	söder	0,21429
		väster	-0,10455
		centrum	0,55168
<b>Kontroll 2011</b>	söder	väster	0,17275
<b>område</b>		centrum	-0,46228
		öster	-0,03032
	väster	söder	-0,17275
		centrum	-0,63503
		öster	-0,20307
	centrum	söder	0,46228
		väster	0,63503
		öster	0,43196
	öster	söder	0,03032
		väster	0,20307
		centrum	-0,43196
<b>Socialt stöd 2011</b>	söder	väster	0,12754
<b>område</b>		centrum	-0,58862
		öster	-0,44286
	väster	söder	-0,12754
		centrum	-0,71615
		öster	-0,57039
	centrum	söder	0,58862
		väster	0,71615
		öster	0,14576
	öster	söder	0,44286
		väster	0,57039
		centrum	-0,14576
Färgen betyder att den genomsnittliga skillnaden är signifikant			

Tabell 2 - Område för område 2011

## Bilaga 3

Beroende variabel	Område	Medelvärde
<b>Arbetskrav 2009</b>	Söder	2,9
	Väster	3,2
	Centrum	2,7
	Öster	2,7
<b>Kontroll 2009</b>	Söder	2,3
	Väster	2,3
	Centrum	2,8
	Öster	2,3
<b>Socialt stöd 2009</b>	Söder	3,3
	Väster	3,1
	Centrum	3,7
	Öster	3,8

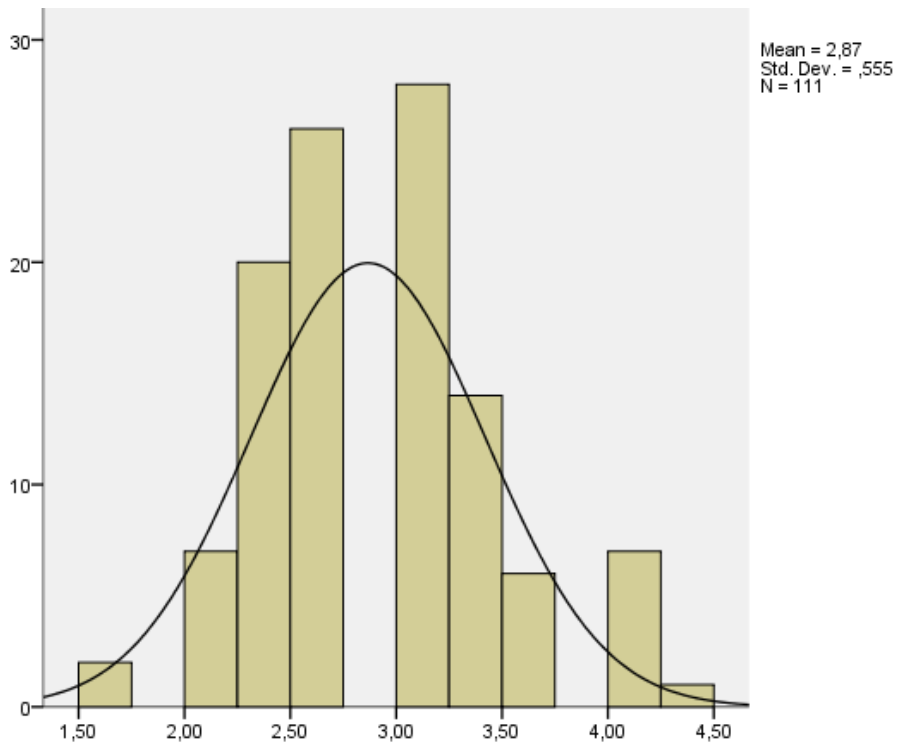
Tabell 3 - Medelvärde område för område 2009

## Bilaga 4

Beroende variabel	Område	Medelvärde
<b>Arbetskrav 2011</b>	Söder	3
	Väster	3,3
	Centrum	2,7
	Öster	3,2
<b>Kontroll 2011</b>	Söder	2,3
	Väster	2,1
	Centrum	2,7
	Öster	2,3
<b>Socialt stöd 2011</b>	Söder	3,2
	Väster	3,1
	Centrum	3,8
	Öster	3,6

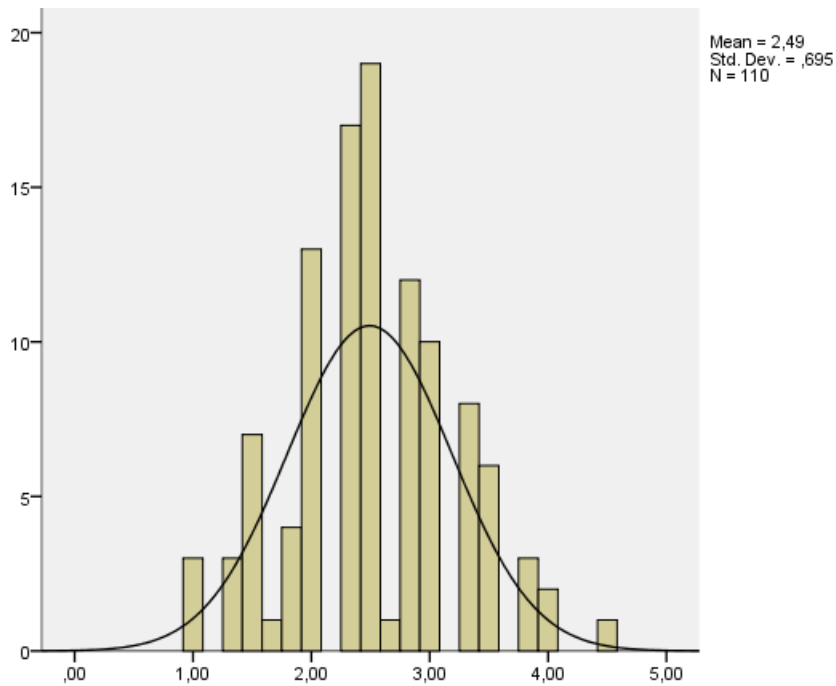
Tabell 4 - Medelvärde område för område 2011

## Bilaga 5



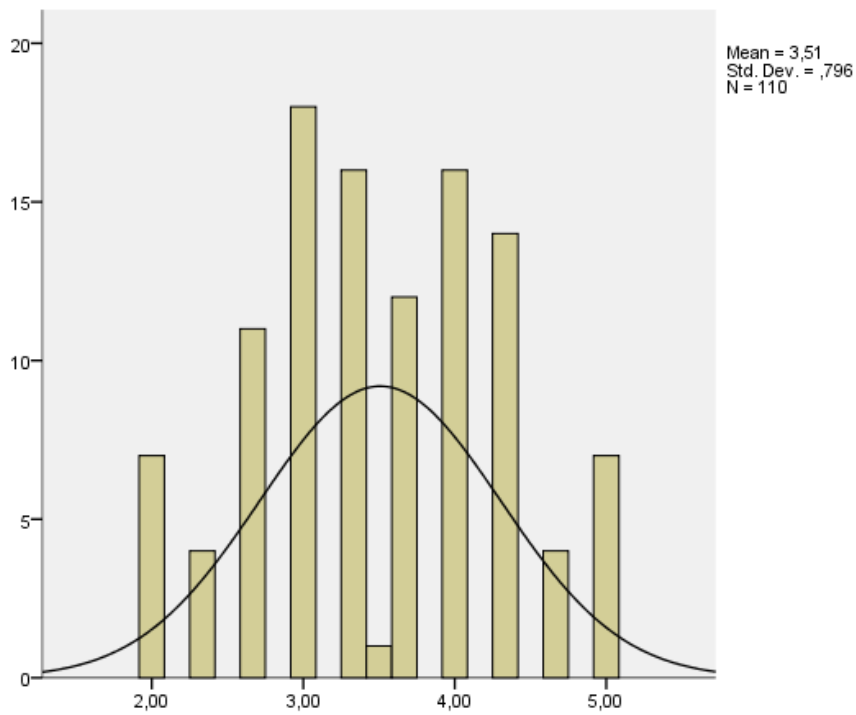
Figur 12 - Normalfördelning arbetskrav 2009 för hela hemtjänsten

## Bilaga 6



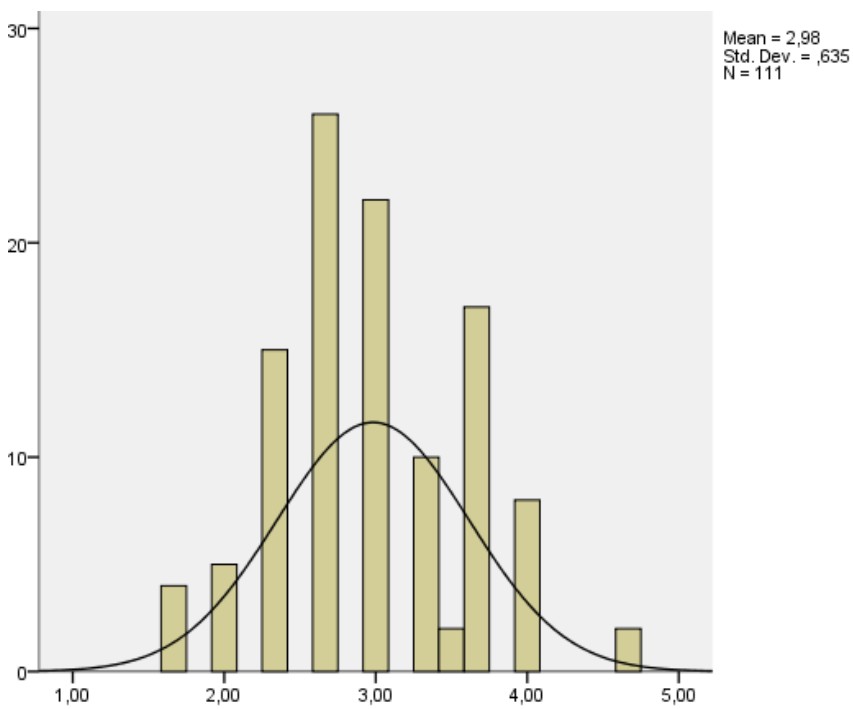
Figur 13 - Normalfördelning kontroll 2009 för hela hemtjänsten

## Bilaga 7



Figur 14 - Normalfördelning socialt stöd 2009 för hela hemtjänsten

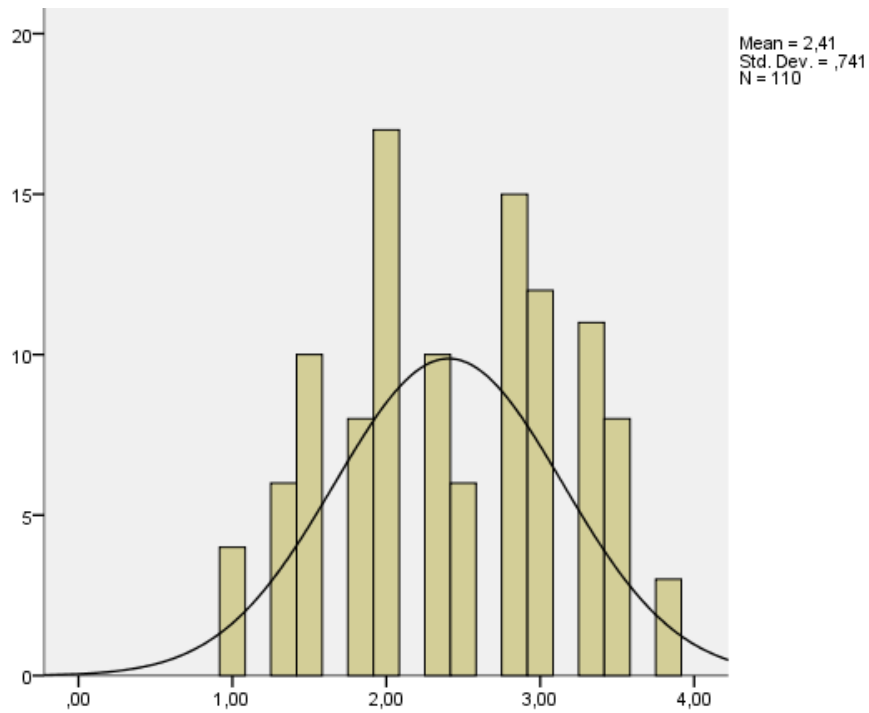
## Bilaga 8



Figur 15 - Normalfördelning arbetskrav 2011 för hela hemtjänsten

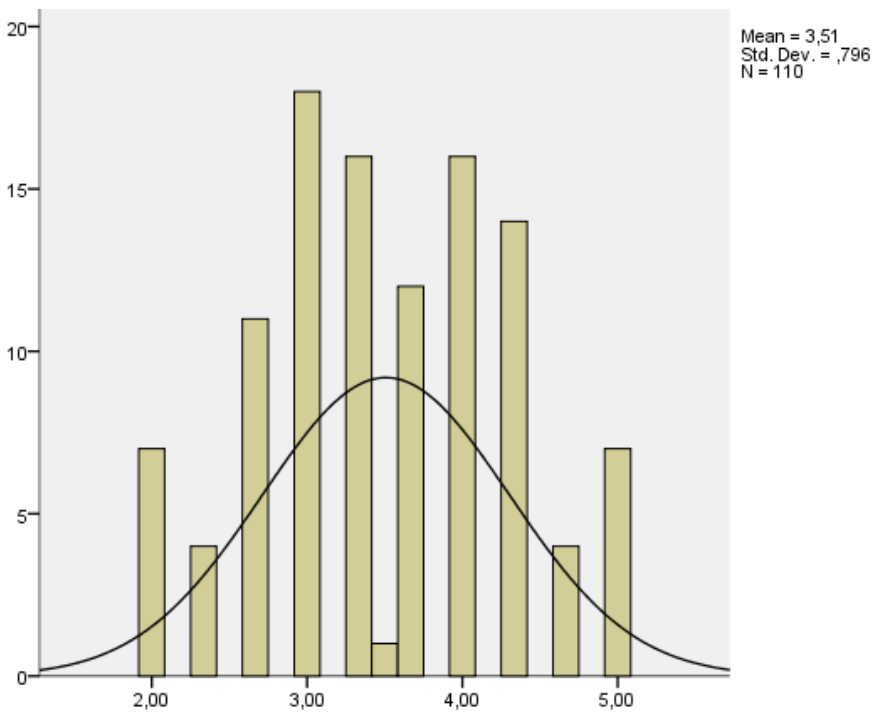


## Bilaga 9



Figur 16 - Normalfördelning kontroll 2011 för hela hemtjänsten

## Bilaga 10



Figur 17 - Normalfördelning socialt stöd 2011 för hela hemtjänsten