

DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTETS INVERKAN PÅ PERSONALOMSÄTTNING

En jämförande studie av soldater och sjuksköterskor

THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT'S IMPACT ON LABOUR TURNOVER

A comparative study of soldiers and nurses

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2016

Moa Grandin
Robin Krona

Handledare: Nomie Eriksson
Examinator: Christer Thörnqvist

Det psykologiska kontraktets inverkan på personalomsättning

Examensrapport inlämnad av Moa Grandin och Robin Krona till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

17 juni 2016

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Moa Grandin

Signerat: _____

Robin Krona

Sammanfattning

Offentliga verksamheter har ofta begränsade möjligheter att använda sig av finansiella bonussystem som motivationshöjande insatser. Studien tar hänsyn till avsaknaden av finansiella bonussystem inom offentlig sektor genom att behandla teorier och tidigare studier som fokuserar på icke-monetära motivationsfaktorer. Detta innebär att studien fokuserat på de sociala faktorer som ingår i teorin om psykologiskt kontrakt. Det psykologiska kontraktet innefattar de förväntningar arbetsgivare och medarbetare har gentemot varandra. Misslyckas någon av parterna med att uppfylla de sociala faktorerna i det psykologiska kontraktet kallas det för ett psykologiskt kontraktsbrott. Ett psykologiskt kontraktsbrott följs ofta av låg arbetstillfredsställelse och kan öka medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar. Studiens syfte är att utifrån ett medarbetarperspektiv beskriva, jämföra och analysera hur sociala faktorer kan påverka personalomsättningen bland soldater och sjuksköterskor. De sociala faktorer som studerats har varit engagemang, belöningar och medarbetarinflytande. Studiens resultat visade att den sociala faktor som har störst påverkan på yrkesgruppernas benägenhet att avsluta sina anställningar är belöningar i form av utvecklings- och karriärmöjligheter. Engagemang och medarbetarinflytande visade sig påverka medarbetarnas arbetstillfredsställelse, men inte deras benägenhet att avsluta sina anställningar. Studiens praktiska resultat kan användas av arbetsgivare för att förstå hur det är möjligt att behålla medarbetare genom att diskutera vilka förväntningar medarbetare har, samt vilka av dessa förväntningar som spelar störst roll gällande deras benägenhet att avsluta sina anställningar.

Nyckelbegrepp: Psykologiskt kontrakt, psykologiskt kontraktsbrott, personalomsättning, engagemang, belöningar, medarbetarinflytande, benägenhet att avsluta anställning.

Abstract

Public organizations often have limited opportunities to use financial rewards as motivational efforts. Due to the lack of financial rewards in the public sector the study is treating theories and previous studies that focuses on non-monetary motivators. This means that the study focuses on the social factors that are included in the theory of psychological contract. The psychological contract includes the expectations that employers and employees have towards each other. When the parties fail to fulfill the social factors in the psychological contract it is called a psychological contract breach. A psychological contract breach is often accompanied by low job satisfaction and could increase employees' tendencies to terminate their employment. The object of the study is that from an employee perspective describe, compare and analyze how social factors can affect labour turnover among soldiers and nurses. The social factors studied has been commitment, rewards, and employee influence. The study results showed that the social factor that has the greatest impact on employee's tendencies to terminate their jobs are rewards in the form of development and career opportunities. Commitment and employee influence was found to influence employee's job satisfaction but not their tendency to terminate their employment. The practical study results can be used by employers to understand how it is possible to keep employees by discussing what expectations employees have, and which of these expectations that matters the most regarding their tendencies to terminate their employment.

Key words: psychological contract, psychological contract breach, labour turnover, commitment, rewards, employee influence, tendency to terminate employment.

Förord

Vi vill rikta ett tack till ett flertal personer som hjälpt och stöttat oss under tiden vi skrivit vårt examensarbete.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Nomie Eriksson som alltid ställt upp för oss när vi behövt vägledning i skrivprocessen.

Vidare vill vi tacka vår examiner Christer Thörnqvist som gett anmärkningar utifrån ett nytt perspektiv och därmed hjälpt oss att utveckla och förbättra examensarbetet.

Vi vill även rikta ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tid till att delta i vår studie och bidra till det resultat vi kommit fram till.

Slutligen vill vi tacka våra vänner och familjer för att de stått ut med oss, korrekturläst och motiverat oss när orken sinat.

Moa och Robin

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.2.1 New Public Management.....	3
1.2.2 Engagemang.....	3
1.2.3 Belöningar.....	4
1.2.4 Medarbetarinflytande.....	5
1.3 Problemformulering.....	5
1.4 Syfte.....	6
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Psykologiska kontraktsbrott.....	8
2.1.1 Engagemang.....	9
2.1.2 Belöningar.....	10
2.1.3 Medarbetarinflytande.....	11
2.2 Analysmodell.....	12
3. Metod.....	13
3.1 Val av metod.....	13
3.1.1 Undersökningsstrategi.....	13
3.1.2 Undersökningsdesign.....	13
3.2 Datainsamlingsmetod.....	14
3.2.1 Intervjuguide.....	14
3.2.2 Val av respondenter.....	14
3.2.3 Genomförande av intervjuer.....	16
3.3 Dataanalys.....	16
3.3.1 Tillförlitlighet och pålitlighet.....	17
3.4 Forskningsetik.....	17
3.4.1 Metodkritik.....	18
3.5 Egna erfarenheter.....	19
4. Empiri.....	20

4.1 Engagemang	20
4.1.1 Soldater	20
4.1.2 Sjuksköterskor.....	21
4.1.3 Likheter och skillnader.....	22
4.2 Belöningar.....	22
4.2.1 Soldater	22
4.2.2 Sjuksköterskor.....	23
4.2.3 Likheter och skillnader.....	25
4.3 Medarbetarinflytande.....	25
4.3.1 Soldater	25
4.3.2 Sjuksköterskor.....	26
4.3.3 Likheter och skillnader.....	27
4.4 Benägenhet att avsluta anställning.....	28
4.4.1 Soldater	28
4.4.2 Sjuksköterskor.....	28
4.4.3 Likheter och skillnader.....	29
5. Analys.....	30
5.1 Genomförande av analys	30
5.2 Engagemang	30
5.3 Belöningar.....	31
5.4 Medarbetarinflytande.....	33
5.5 Benägenhet att avsluta anställning.....	35
6. Slutsats.....	36
6.1 Studiens resultat.....	36
6.2 Vetenskapligt bidrag	37
6.3 Praktiska implikationer	37
6.4 Etiska överväganden.....	38
6.5 Förslag till framtida forskning	39
6.6 Kritik till studien.....	39
Referenser.....	41
Bilaga 1 – Intervjuguide	49
Bilaga 2 – Individuella reflektioner.....	50

1. Inledning

Studiens första kapitel behandlar bakgrund och problematisering av det studerade ämnesområdet. Kapitlet avslutas med en kortfattad problemformulering samt beskrivning av studiens syfte.

1.1 Problembakgrund

Personalomsättning innebär en rörlighet på arbetsmarknaden, där individer avslutar sina anställningar för att antingen påbörja en ny anställning eller för att helt sluta på grund av exempelvis pension (Orkan, 1974). Hög personalomsättning innebär att personalstyrkan inom en organisation till stor del byts ut under en kort period, och hög personalomsättning har länge betraktats som ett problem i organisationer då det diskuterats som en orsak till höga organisationskostnader (Barnard, 1938[1968]). Studier har även visat att hög personalomsättning leder till sänkt kvalitet på den produkt eller tjänst som produceras, samt ökade kostnader för organisationen då tiden som tillägnas rekrytering och upplärning kräver både finansiella och personella resurser (Cavanagh & Coffin, 1992).

Hög personalomsättning kan bli kostsamt då medarbetare inte stannar kvar i en organisation tillräckligt länge för att ”arbeta ihop” de pengar organisationen investerat för att rekrytera nya medarbetare. Exempelvis har Jonsson och Nordlund (2010) konstaterat att soldater i Försvarsmakten behöver stanna i organisationen i minst sex år för att producera tjänster till ett värde av de investeringar i form av rekryterings- och utbildningskostnader som investerats i dem. Trots detta rapporterar Försvarsmakten själva att soldaters genomsnittliga anställningstid under år 2014 var drygt två år (Försvarsmakten, 2014). På samma vis lider sjukvården av höga rekryteringskostnader för sjuksköterskor. Under 2014 ökade kostnaderna för användning av bemanningsföretag för att rekrytera sjuksköterskor i Västra Götalandsregionen med 36 miljoner kronor vilket innebar en kostnadsökning med drygt 100 % från år 2013 (Västra Götalandsregionen, 2015). Ökade rekryteringskostnader och medarbetare som lämnar organisationen inom några få år kan indikera att kostnaden för att rekrytera nya medarbetare överskrider det värde medarbetarna bidrar med till organisationen under tiden de väl är anställda.

Idéer kring relationer i arbetslivet med förväntningar på både medarbetare och arbetsgivare har funnits sen 1930-talet (Conway & Briner, 2005). Under 1970-talets tidigare hälft präglades västvärlden av studentuppror och strejker. Protesterna ledde fram till att en mängd nya

arbetsrättsliga lagar stiftades i Sverige. Det var lite oklart huruvida maktbalansen faktiskt förändrades av de nya lagarna men klart är att SAF (Svenska Arbetsgivarförbundet) uppfattade de nya lagarna som att de ändrade maktbalansen till medarbetarnas fördel (Schiller, 1988). Under början av 1990-talet växte en ny typ av arbetsmarknad fram genom nya ekonomiska system, globalisering och teknisk utveckling (Herriot, Manning & Kidd, 1997). Den nya arbetsmarknaden ställde krav på formell utbildning och med denna förändring kom nya förväntningar i relationen mellan arbetsgivare och medarbetare att utvecklas (Herriot et al., 1997). Tidigare forskare är inte helt eniga om vilka faktorer som ingår i arbetsgivares och medarbetares förväntningar på varandra. I denna studie betraktas de förväntningar som finns i arbetsgivares och medarbetares relationer som de utbyten som existerar mellan de båda parterna. Ett exempel på ett sådant utbyte är medarbetarens arbetskraft i utbyte mot lön från arbetsgivaren. Ytterligare utbyten kan innefatta sociala faktorer, exempelvis engagemang, belöningar och medarbetarinflytande.

1.2 Problemdiskussion

Studier inom personalförsörjning behandlar ofta begreppet "human resource management" (HRM). HRM innefattar de personalrelaterade system och aktiviteter som påverkar organisationens resultat (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Exempel på HRM-aktiviteter kan vara rekryteringsprocesser och kompetensutvecklingsinsatser (Hendry, 2012). Armstrong och Taylor (2014) tillägger att arbetsmotivation bör tas hänsyn till i en organisations HRM-aktiviteter, då arbetsmotivation är en väsentlig del i medarbetarnas strävan efter att agera högpresterande. Med HRM-aktiviteter avses i denna studie de organisatoriska insatser som främjar låg personalomsättning, kompetens och arbetsmotivation. På organisationsnivå visar tidigare forskning att bristande HRM-aktiviteter leder till ökad personalomsättning, minskad produktivitet och minskad lönsamhet (Huselid, 1995; Solnet, Kralj, & Kandampully, 2012). På individnivå har det konstaterats att medarbetare som under en längre tid stannar i en organisation med hög personalomsättning har uppvisat minskat engagemang. De känner sig inte heller lika uppskattade som de medarbetare som befinner sig i en organisation med låg personalomsättning (Sellgren, 2007). Lågt engagemang och upplevd brist på uppskattning från ledare och chefer kan påverka medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar. Medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar har ofta ett samband med den faktiska personalomsättningen inom organisationen (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson & Bliese, 2011). En personalstyrka som till stor del består av individer som är benägna att byta arbetsgivare kan påverka organisationens personalomsättning.

1.2.1 New Public Management

Förändringar inom svensk offentlig sektor har inneburit att de offentliga verksamheterna blivit mer marknadsstyrda (Blomqvist & Rothstein, 2000). Att införa marknadsstyrning inom den offentliga sektorn innebär att låta styrningen influeras av verksamheter i den privata sektorn där konsumenter påverkar marknaden (Blomqvist & Rothstein, 2000). Marknadsstyrning inom offentlig sektor har kommit att kallas "New public management" (NPM) och präglas av idén om att allmänhetens efterfrågan gällande offentligt erbjudna tjänster ökar konkurrensen bland de som förmedlar tjänsterna. Den ökade konkurrensen förväntas i sin tur leda till att kvaliteten på de tjänster som erbjuds förbättras genom att verksamheterna anpassar sig till konkurrensen (Alonso, Clifton & Díaz-Fuentes, 2015).

Lorenz (2012) säger att ett införande av NPM inom den offentliga sektorn ofta leder till försämrade arbetsförhållanden. Offentliga verksamheter som styrs enligt NPM har ett kostnadsfokus som kan innebära att monetära belöningar och investeringar i personalfrågor lämnas litet utrymme i verksamheternas budgetar. Nedskärning av personalrelaterade kostnader kan leda till att HRM-aktiviteter får mindre utrymme i budgetplanering. Bristande HRM-aktiviteter till följd av nedskärning av personalkostnader kan leda till att medarbetarnas engagemang minskar på grund av att de inte känner att de får något i utbyte för den tid och energi de investerar i organisationens verksamhet (Raudla, Savi & Randma-Liiv, 2013).

1.2.2 Engagemang

Nedskärningar av kostnader kan ha en negativ påverkan på medarbetarnas engagemang. Exempelvis kan personal uppleva att de är underbemannade eller inte har tillgång till rätt resurser för att kunna leverera den kvalitet som skulle kunna uppnås om mer resurser fanns att tillgå. Tidigare studier har visat att medarbetare inom vårdsektorn tenderar att känna ett större engagemang i sitt arbete då de ges utrymme att förmedla högsta möjliga kvalitet utifrån sin kompetens (Hallin & Danielson, 2007). Vidare har Försvarsmakten uppgett att många regementen lider av materialbrist, exempelvis brist på vinterkängor, vilket kan ses som ett arbetsmiljöproblem som kan ge fysiska skador (Skoglund, 2015). Materialbristen går att härleda till offentlig upphandling som är skapad av det införda styrsättet NPM. För att upprätthålla medarbetares engagemang är det därför nödvändigt att ge dem rätt förutsättningar för att de ska kunna uppnå sin fulla potential. På samma sätt som sjuksköterskor kan påverkas negativt av underbemanning kan soldaters brist på rätt material orsaka att medarbetarna inte kan utnyttja sin kompetens, och därmed kan medarbetarnas engagemang sänkas. Missnöjdhet och lågt

engagemang i arbetet relaterar till individers benägenhet att lämna arbetsgivaren (Tett & Meyer, 1993), vilket påverkar organisationens personalomsättning.

1.2.3 Belöningar

Latham och Ernst (2006) hävdar att individer besitter en undermedveten drivkraft och motivation i arbetssammanhang där de har mål att sträva efter. Medarbetares individuella mål innefattar ofta en förväntan på en belöning av något slag. Belöningar utformas vanligtvis med hjälp av monetära (finansiella) medel, som till exempel lön. Värt att tillägga är dock att monetära belöningar och utbyten har kommit att spela mindre roll i arbetslivet, och lön som styrmedel har studerats ge liten effekt på motivation hos exempelvis kommunalanställda (Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg, 2002). Icke-monetära belöningar kan ha samma – om inte bättre – motivationshöjande påverkan på en organisations medarbetare som monetära belöningar (De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers, 2010). Icke-monetära belöningar behöver inte vara kostsamma eller tidskrävande. Exempelvis kan icke-monetära belöningar innebära att arbetsgivare eller arbetsledare visar ett känslomässigt stöd gentemot medarbetarna (De Gieter et al., 2010). Det kan leda till att medarbetarna känner en stark anknytning till organisationen och väljer att stanna kvar i sin anställning tack vare att arbetsplatsen känns trygg. Ett annat exempel på icke-monetära belöningar är medarbetarens möjlighet att utveckla sin karriär inom organisationen hen arbetar i.

Forskning inom den holländska militären, som likt Sverige avskaffat värnplikten (SOU 2010:86), visar att osäkerhet kring fortsatt anställning samt osäkerhet kring karriärmöjligheter har ett samband med soldaters låga engagemang i arbetet (van Eetveldt, van de Ven, van den Tooren, & Versteeg, 2013). Vidare kan det finnas brister gällande karriärmöjligheter även i andra offentliga verksamheter. Exempelvis kan sjuksköterskor bli lovade karriärmöjligheter i form av kompetensutvecklingsinsatser och utbildningar för att öka sjuksköterskornas specialistkunskaper (Leifland, 2014). För att kunna utveckla sina karriärmöjligheter krävs dock att arbetsgivaren är villig att investera i medarbetaren. Om arbetsgivaren inte indikerar att kompetensutvecklingsinsatser kommer att genomföras kan medarbetare uppleva att karriärmöjligheterna hos arbetsgivaren är osäkra. Osäkra karriärmöjligheter gör det svårt för individen att sätta upp karriärmässiga mål och medarbetarens motivation och lojalitet till organisationen kan därmed försämrans. Osäkra karriärmöjligheter som följs av lägre motivation och engagemang kan öka medarbetarens benägenhet att avsluta sin anställning (Flinkman, Isopahkala-Bouret & Salanterä, 2013).

1.2.4 Medarbetarinflytande

Thomas och Velthouse (1990) hävdar att arbetsmotivation stärks av individens möjlighet att påverka sin arbetssituation. NPM utgår ofta från att central kontroll är att föredra framför decentraliserad kontroll, vilket innebär att medarbetare sällan inkluderas i de beslut som fattas (Lorenz, 2012). Central kontroll bygger ofta på hierarkier och formella maktstrukturer. Graden av medarbetarinflytande i en organisation påverkas ofta av maktfördelning (Morgan & Zeffane, 2003). I den svenska NPM-reformen har makt å ena sidan decentraliserats då enstaka verksamheter fått ett större ansvar för exempelvis budget och uppföljning. Å andra sidan har makten inom verksamheterna centraliserats då enhetschefer inom respektive verksamhet har fått större ansvar och makt än tidigare (Blomqvist & Rothstein, 2000). I organisationer med central makt finns en risk att makten främst fördelas högst upp i hierarkin, och medarbetarna kan komma att exkluderas i beslutsprocesser. Att exkludera medarbetare vid olika beslutsfattanden minskar medarbetarinflytandet inom den offentliga sektorn, vilket kan påverka deras arbetsmotivation.

Trots att vissa yrkesgrupper i lägre befattningar har egna ansvarsområden kan dessa yrkesgrupper ha begränsad auktoritet på arbetsplatsen (Bakker, Le Blanc & Schaufeli, 2005). Både sjuksköterskor och soldater befinner sig på låg nivå i den organisatoriska hierarkin. Då maktfördelningen inom offentlig sektor främst är fördelad hos olika enhetschefer finns en risk att dessa två yrkesgrupper har svårt att påverka de beslut som fattas angående organisationen och det arbete som bedrivs inom verksamheterna. Den centrala makt som finns i offentlig sektor kan leda till att beslutsfattare i denna typ av verksamhet fattar beslut utan att ta hänsyn till de medarbetare som kan ha en bättre insyn i arbetet som bedrivs (Bakker et al., 2005; Lorenz, 2012). Att inte vara delaktig i de beslutsprocesser som pågår kan upplevas som en brist på makt och förmåga att påverka arbetets utformning. Medarbetarnas arbetsmotivation och engagemang kan därmed minska samtidigt som deras benägenhet att lämna sina anställningar ökar.

1.3 Problemformulering

Sammanfattningsvis kan det utifrån ovan redovisade problemdiskussion konstateras att hög personalomsättning är kostsamt för organisationer. Hög personalomsättning beror ofta på flera olika anledningar, men HRM-aktiviteter kan användas som verktyg för att försöka minska personalomsättningen. För att använda HRM-verktygen på rätt sätt är det viktigt att se till de sociala behov medarbetarna har, samt hur medarbetarna motiveras. Tre faktorer som i tidigare studier visats påverka organisationers personalomsättning har varit medarbetares låga

engagemang i arbetet, organisationers tendens att dela ut felaktiga eller bristfälliga belöningar, samt medarbetares brist på inflytande i organisatoriska processer.

Baserat på de problem som redovisats ovan har följande problemformulering tagits fram:

Hur påverkas personalomsättning bland soldater och sjuksköterskor av sociala faktorer som engagemang, belöningar och medarbetarinflytande?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utifrån medarbetares upplevda arbetssituation beskriva, jämföra och analysera hur sociala faktorer kan påverka personalomsättningen bland soldater och sjuksköterskor. Frågor kommer att ställas om medarbetarnas engagemang gentemot organisationen, vilka belöningar medarbetare förväntar sig få då de utfört sina arbetsuppgifter, samt hur stort inflytande medarbetare upplever sig ha i det dagliga arbetet. Studiens jämförande moment görs för att lyfta fram likheter och skillnader mellan medarbetarna inom två organisationer i offentlig verksamhet. Detta görs för att öka kunskap och förståelse kring vilka sociala faktorer som kan öka medarbetares benägenhet att avsluta sin anställning och därmed påverka personalomsättningen bland de studerade yrkesgrupperna.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet redogör för teorier och tidigare studier som är relevanta för det studerade ämnet. Teorierna i detta kapitel kommer även användas i studiens senare kapitel för att tolka och analysera insamlad empirisk data.

Studiens teoretiska referensram består av teorier och studier som behandlar hur medarbetare upplever sociala faktorer i deras anställningar i relation till medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar. Studien utgår från verksamheter inom offentlig sektor. Offentliga verksamheter har ofta begränsade möjligheter att använda sig av finansiella bonussystem som motivationshöjande insatser (Svensson, 2001). Studien tar hänsyn till bristen på finansiella bonussystem inom offentlig sektor genom att behandla teorier och tidigare studier som fokuserar på andra motivationsfaktorer än de av monetärt slag. Detta har lett till att studien fokuserat på de sociala faktorer som ingår i teorin om psykologiskt kontrakt. Morrison och Robinson (1997) definierar begreppet psykologiskt kontrakt som de föreställningar om ömsesidiga förpliktelser mellan medarbetaren och hans organisation – föreställningar som även ligger till grund för anställningsförhållandet.

Termen psykologiskt kontrakt myntades formellt av Argyris (1960) men introducerades på allvar 1962 av Levinson, Price, Mandl och Solley. Levinson et al. (1962) definierade psykologiskt kontrakt som en uppsättning av förväntningar om vad varje part i arbetsrelationen är berättigad att erhålla samt vad parterna är skyldiga att erbjuda eller leverera i utbyte mot den andre partens bidrag. Den tidiga forskningen visar på att det finns en ömsesidig förståelse om vilka förväntningar som finns sinsemellan de två parterna (Levinson et al., 1962; Schein, 1970). Dock menar Rousseau (1989) att ett psykologiskt kontrakt inte nödvändigtvis behöver innebära ömsesidig förståelse för vad kontrakten innehåller då det inte alls är ovanligt med diskrepans mellan parternas uppfattning om innehållet i det psykologiska kontraktet.

Bal, Kooij och De Jong (2013) menar att psykologiska kontrakt kan delas upp i två olika kategorier – transaktionella kontrakt och relationella kontrakt. Transaktionella kontrakt är ofta kortsiktiga och innefattar främst monetära belöningar vid utfört arbete, det vill säga lön. Relationella kontrakt är mer komplexa och långsiktiga och innefattar relationsskapande mellan organisationen och varje enskild medarbetare (Bal et al., 2013). Relationella kontrakt vilar ofta på ömsesidigt förtroende mellan de parter kontraktet berör och har därför en abstrakt utformning, medan transaktionella kontrakt är lättare att övervaka och styra (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts & Jegers, 2014). Studien baseras på medarbetares

upplevelser av sociala faktorer i arbetet och den teoretiska referensramen kommer därmed utgå från relationella psykologiska kontrakt.

2.1 Psykologiska kontraktsbrott

Det psykologiska kontrakt som skapas då en medarbetare precis tillträtt en anställning är inte konstant, utan förändras ständigt då arbetsgivarens och medarbetarens förväntningar på anställningen förändras. En orsak till att psykologiska kontrakt förändras kan vara att organisationsförändringar ställer nya krav på medarbetarna i organisationen (Sims, 1994). Förändringar i en medarbetares privatliv kan göra att denne inte längre har samma inställning till sitt arbete, vilket påverkar och förändrar det psykologiska kontraktet (Sims, 1994). Jordan, Lindsay och Schraeder (2012) menar att arbetsgivare och arbetsledare bör bevaka och förhandla de psykologiska kontrakt som finns i organisationen för att undvika missförstånd gällande vad medarbetarna förväntar sig av sin arbetsgivare. Genom att bevaka de psykologiska kontrakten blir det även lättare att observera eventuella skillnader i enstaka individers upplevda kontrakt. Parzefall och Coyle-Shapiro (2011) definierar en organisations oförmåga att uppfylla de skyldigheter medarbetarna anser att organisationen har gentemot dem som ett psykologiskt kontraktsbrott. Psykologiska kontraktsbrott kan leda till att medarbetarna i en organisation känner sig missnöjda med sina arbetsförhållanden. Missnöjdhet bland medarbetarna kan innebära att de uppvisar lägre produktivitet samt att medarbetarnas benägenhet att avsluta sina anställningar kan öka (Bal, Chiaburu och Jansen, 2010; Blomme, van Rheede, & Tromp, 2010).

Teorier och resonemang kring psykologiska kontrakt utgår ofta från att medarbetare upplever att kontraktsbrott uppstår på grund av att arbetsgivaren inte uppfyllt sin del i det psykologiska kontraktet (Lee, Liu, Rousseau & Chen, 2011; Jordan et al., 2012). Coyle-Shapiro och Kessler (2000) menar dock att det är viktigt att se till vilka personer som betraktas som auktoriteter i en organisation eftersom medarbetare snarare skapar sina psykologiska kontrakt i socialt utbyte med auktoriteter (eller upplevda arbetsgivare) än med den faktiska arbetsgivaren. Ett psykologiskt kontrakt kan alltså skapas mellan två medarbetare med olika befattningar och olika grader av auktoritet (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Vidare skriver Johnson och O'Leary-Kelly (2003) att psykologiska kontraktsbrott upplevs på individnivå, och inte på kollektiv nivå, då kontraktsbrott upplevs i relation till huruvida en individ anser att organisationen misslyckats med att leva upp till de löften individen anser sig ha fått. Senare har dock Epitropaki (2013) hävdad att interaktionen mellan medarbetare skapar en övergripande bild över hur rättvis

arbetsgivaren är, och eventuella psykologiska kontraktsbrott kan diskuteras och tolkas på kollektiv nivå.

2.1.1 Engagemang

Schalk och Roe (2007) menar att psykologiska kontrakt är starkt kopplade till individens engagemang gentemot organisationen. Det psykologiska kontraktet innebär att medarbetaren befinner sig i ett visst tillstånd av engagemang som ändras utifrån vad arbetsgivaren erbjuder i utbyte mot engagemanget (Schalk & Roe, 2007). Flood, Turner, Ramamoorthy och Pearson (2001) menar att om arbetsgivaren lever upp till sin del i det psykologiska kontraktet känner de flesta medarbetare sig förpliktigade att bidra och visa engagemang gentemot organisationen. Shore och Barksdale (1998) kommer i sin forskning fram till att konstant höga förväntningar från båda parter i det psykologiska kontraktet leder till ett högt engagemang och en lägre benägenhet från medarbetaren att avsluta sin anställning. Är däremot förväntningarna för höga för att kunna uppfyllas kommer båda parterna sträva efter att avsluta kontraktet (Shore & Barksdale, 1998). Om det sker förändringar i det psykologiska kontraktet kan det påverka individens beteende och engagemang i organisationen.

Trots förändringar kan dock individens engagemang i organisationen vara relativt stabilt över tid (Schalk & Roe, 2007). Ett stabilt engagemang trots förändringar i det psykologiska kontraktet syftar till att engagemang kan lagras. Om arbetsgivaren tidigare uppvisat förmåga att leva upp till förväntningarna i det psykologiska kontraktet eller till och med överskrida dem behöver inte medarbetarens engagemang minska av att det psykologiska kontraktet bryts (Allen & Meyer, 1997). Däremot kan en enskild händelse som bryter mot en viktig norm orsaka att kontraktet förkastas helt hållet (Schalk & Roe, 2007). Exempel på ett sådant kontraktsbrott kan vara att karriärmöjligheter försvinner eller att säkerheten på arbetsplatsen brister. Forskning har visat att nedskärningar kan leda till en förändring bland medarbetares beteenden i den mening att de går från att lägga ner mycket av sitt engagemang i arbetet för att kunna klättra i karriärstegen till att lägga mer energi och engagemang på aktiviteter utanför arbetet (Guest, 1998; Lemma, 2013). Guest (1998) gör antagandet att fenomenet med en mer balanserad livsstil mellan arbete och fritid som beskrivs ovan är en respons på organisationsförändringar och att detta fenomen försvagar det psykologiska kontraktet. Försvagande av det psykologiska kontraktet kan leda till att medarbetares engagemang i arbetet minskar och därmed kan medarbetares benägenhet att lämna sina anställningar öka.

2.1.2 Belöningar

Lee et al. (2011) menar att en medarbetare uppfyller det psykologiska kontraktet då denne är lojal gentemot sin arbetsgivare samt då medarbetarens prestationer lever upp till de krav som ställs av arbetsgivaren. I utbyte bör arbetsgivaren belöna medarbetaren och ge denne organisatorisk stöd för att uppfylla det psykologiska kontraktet (Lee et al., 2011). Shields och Johns (2015) diskuterar hur belöningar kan styra en organisations medarbetare att agera enligt arbetsgivares och arbetsledares önskemål. Då en belöning utdelas är det dock viktigt att undersöka vilka belöningar som uppskattas av vilka individer. För att ta reda på vilka belöningar som upplevs som önskvärda av olika medarbetare kan det vara lämpligt att undersöka medarbetarnas psykologiska kontrakt (Shields & Johns, 2015). Vilka slags belöningar som uppskattas, alternativt inte uppskattas, kan skilja sig åt mellan individer av olika orsaker – bland annat på grund av medarbetarnas livssituation.

Vroom (1964) fastställde tidigt med sin förväntansteori att individers prestationer påverkas av den förväntade belöning som utdelas då en uppgift är avklarad. I organisatoriska sammanhang har Vrooms (1964) förväntansteori ofta resulterat i monetära belöningar då medarbetare uppnått vissa mål. Senare forskning visar dock att monetära belöningar ofta är formella och förväntade, och snarare hämmar individers motivation (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015). De Gieter et al. (2010) säger att studier av belöningsystem med syfte att motivera arbetare att agera utifrån organisationens intresse främst fokuserat på monetära belöningar. Ökad konkurrens och strävan efter att minska organisatoriska kostnader har dock lett till ett annat fokus mot icke-monetära belöningar – så kallade psykologiska belöningar (De Gieter et al., 2010). Psykologiska belöningar innebär att medarbetare som uppvisar ett önskvärt beteende belönas med uppskattning och känslomässigt stöd för att öka medarbetarens lojalitet gentemot arbetsgivaren (De Gieter et al., 2010). Psykologiska belöningar har även visat sig ha en större roll än monetära belöningar gällande i vilken utsträckning medarbetare känner sig rättvist behandlade på sin arbetsplats, och därmed även hur hög deras benägenhet att avsluta sina anställningar är (De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans & Jegers, 2012).

Olika typer av belöningar uppskattas till olika grad bland medarbetare beroende på de förväntningar de belönade medarbetarna haft på belöningen. Arbetsgivare kan dela ut belöningar till de medarbetare som uppfyllt de krav arbetsgivaren ställer i sitt psykologiska kontrakt, men en belöning som inte är önskvärd av medarbetaren kan uppfattas som ett kontraktsbrott.

2.1.3 Medarbetarinflytande

Det finns indikationer på att sänkt medarbetarinflytande, och därmed medarbetares möjlighet att påverka sin arbetssituation, leder till att medarbetare får lägre förtroende för ledning och chefer (Bringselius, 2010). Medarbetares förtroende för arbetsgivare och arbetsledare i relation till medarbetarens förmåga att påverka sitt arbete kan i sin tur indikera att medarbetarinflytande ofta ingår i medarbetares psykologiska kontrakt. I de fall medarbetare i en organisation upplever att ett psykologiskt kontraktsbrott uppstått till följd av minskat medarbetarinflytande kan medarbetarnas motivation sänkas och medarbetarnas benägenhet att avsluta sina anställningar kan öka (Parzefall & Hakanen, 2010). Tidigare forskning har visat att ett starkt medarbetarinflytande ökar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, samtidigt som organisationens personalomsättning sjunker (Boxall & Macky, 2009).

Tidigare studier visar även att medarbetarinflytande inte bara stärker organisationens medarbetare. Medarbetarinflytande främjar även organisationens samlade resultat då medarbetare som är aktiva och har insyn i organisationens samtliga delar kan dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper för att förbättra organisationen (Yang & Konrad, 2011). Medarbetare som upplever att de har stor kontroll över sitt arbete har även studerats uppleva stark arbetstillfredsställelse samt en starkare anknytning till arbetsgivarorganisationen (Gallie, Zhou, Felstead & Green, 2012). Loi, Lam och Wai Chan (2012) har studerat att medarbetare i en organisation som upplever att de inte har möjlighet att påverka i organisatoriska beslutsprocesser även har redogjort för en känsla av maktlöshet. En känsla av maktlöshet kan innebära att medarbetarna känner en lägre grad av arbetstillfredsställelse. Det kan alltså finnas samband mellan organisationers personalomsättning och till vilken grad medarbetarna i organisationen inkluderas i beslut i arbetet.

Trots den positiva inverkan som medarbetarinflytande visat sig ha på medarbetares prestationer och organisationers övergripande resultat kan det vara problematiskt att arbeta för att utöka medarbetarinflytandet i en organisation. Organisationer som är starkt hierarkiska styrs ofta utifrån de högsta befattningarna. Tidigare forskning har visat att organisationer som infört samarbete mellan hierarkiska nivåer för att öka medarbetarinflytandet har visat mindre lyckade resultat gällande medarbetarnas arbetsmotivation och prestationer (Gallie et al., 2012). De misslyckade försöken med att öka medarbetarinflytandet kan förklaras med Wilkinson och Fay (2011) som i sin forskning hävdar att medarbetarinflytande inte nödvändigtvis är samma sak som att låta medarbetarna delta i de processer och beslut som bedrivs inom verksamheten. Att

låta medarbetare dela med sig av sina åsikter kan vara otillräckligt om medarbetarna upplever att det de säger och delar med sig av inte leder till någon faktisk förändring eller påverkan på arbetet. Ett upplevt kontraktsbrott kan alltså uppstå trots att arbetsgivare och arbetsledare försöker involvera medarbetarna i arbete som innefattar organisatoriska beslut.

2.2 Analysmodell

För att illustrera hur teorin kommer tillämpas i studien har en modell skapats. Modellen har skapats med inspiration från en illustration av arbetsmotivation i ett processperspektiv som tagits fram av Eriksson et al. (2002).



Figur 1. Det psykologiska kontraktets inverkan på medarbetares benägenhet att lämna sina anställningar.

Modellen redogör för sambandet mellan den enskilda medarbetarens uttalade förväntningar, upplevda arbetssituation, upplevda kontraktsbrott, samt benägenhet att avsluta sin anställning.

Med medarbetarens uttalade förväntningar menas de förväntningar medarbetaren säger sig ha på arbetsgivaren då det gäller utbyte för vad medarbetaren investerar i organisationen (till exempel tid och energi). Medarbetarens uttalade förväntningar skapar medarbetarens upplevda arbetssituation i form av de krav och förväntningar medarbetaren ställer på arbetsgivarens förmåga att kunna möta medarbetarens personliga behov. Arbetsgivarens förmåga att leva upp till de krav och förväntningar som finns i modellens andra ruta, ”psykologiskt kontraktsbrott”, kan påverka huruvida medarbetaren upplever eller har upplevt eventuella psykologiska kontraktsbrott. Medarbetarens upplevelse av kontraktsbrottet kan även ge vissa indikationer gällande hur benägen medarbetaren är att avsluta sin anställning hos arbetsgivaren. Upplevs kontraktsbrottet som allvarligt och som något som påverkar medarbetarens arbetstillfredsställelse är benägenheten att avsluta sin anställning sannolikt högre än om kontraktsbrotten upplevs vara mindre allvarliga.

3. Metod

I studiens tredje kapitel presenteras den metod som använts för studiens datainsamling. Kapitlet avslutas med analysmetod, etiska ställningstaganden samt kritik av de metoder som använts i studien.

3.1 Val av metod

3.1.1 Undersökningsstrategi

Datainsamlingen i studien har skett med en kvalitativ forskningsansats. Då syftet med denna studie är att undersöka vilka sociala faktorer som påverkar personalomsättningen bland soldater och sjuksköterskor ser vi att en kvalitativ studie är relevant för att kunna tolka hur medarbetare upplever den sociala verkligheten på arbetsplatsen. Kvalitativ forskningsstrategi är lämplig när tidigare nämnda sociala verklighet betraktas som föränderlig och något som kan skapas och omkonstrueras av de studerade individerna (Bryman & Bell, 2015).

Kvalitativa studier är ofta verbala, och en kvalitativ datainsamling sker vanligtvis med hjälp av intervjuer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Därför har denna studie utförts med hjälp av intervjuer för att respondenterna ska ges möjligheten att beskriva deras upplevda arbetssituationer med egna ord. Att genomföra studien med hjälp av en kvalitativ forskningsstrategi möjliggör att studiens resultat baseras på arbetstagarnas uppfattning av verkligheten – till skillnad från om resultatet skulle baseras på ett omvärldsperspektiv i form av till exempel mediabevakning och -rapportering. Studien har utgått från teorier om psykologiska kontrakt för att tolka insamlad empiri samt för att fastställa studiens resultat.

3.1.2 Undersökningsdesign

Då syftet med studien är att utifrån medarbetares upplevda arbetssituation beskriva, jämföra och analysera hur sociala faktorer kan påverka personalomsättningen bland soldater och sjuksköterskor har denna studie undersökt hur dessa yrkesgrupper inom Försvarsmakten och sjukvården upplever sina arbetssituationer. Organisationerna som studerats skiljer sig åt i form av arbetsuppgifter samt utbildningar och studien ämnar undersöka huruvida det, trots skillnaderna, finns gemensamma orsaker till att de båda organisationerna i dagsläget har en hög personalomsättning. För att bättre förstå ett socialt fenomen anser Bryman (2002) att en jämförande undersökningsdesign är lämplig. Studien har därför tillämpat en jämförande undersökningsdesign genom att identiska metoder använts för att undersöka två olikartade studieobjekt. Undersökningsdesignen är lämplig för att få en djupare förståelse för vilka sociala

faktorer som bidrar till att medarbetare i de utvalda organisationerna överväger att lämna sina anställningar.

3.2 Datainsamlingsmetod

Studiens empiri består av primärdata. Primärdata är data som insamlats specifikt för studiens syfte (Lind, 2014). Vidare har insamlingen av data skett genom semi-strukturerade intervjuer. I semi-strukturerade intervjuer använder intervjuaren en så kallad intervjuguide som består av ett visst antal förutbestämda teman som ska behandlas under intervjun. Respondenten lämnas utrymme att ge fria svar, och intervjuaren kan under intervjuns gång ställa följdfrågor baserade på de svar respondenten ger (Silverman, 2015). Intervjuguidens teman har i studien hämtats från den teoretiska referensramen. De genomförda intervjuerna har bestått av semi-strukturerade frågor. Semi-strukturerade frågor möjliggör att respondenterna själva kan lyfta de aspekter som de upplever är relevanta gällande intervjuområdet. Det innebär även att vissa aspekter av den studerade sociala verkligheten kan komma att belysas trots att de som intervjuar från början inte tänkt på att inkludera dessa aspekter i intervjun (Bryman, 2002).

3.2.1 Intervjuguide

Intervjuguiden (se bilaga 1) består av ett fåtal frågor. De teman som använts i intervjuguiden har inhämtats från studiens teoretiska referensram och utgörs av engagemang, belöningar och medarbetarinflytande.

3.2.2 Val av respondenter

Val av antal respondenter har gjorts utifrån en strävan att uppnå så hög mättnad som möjligt. Detta betyder att fullständig mättnad skulle innebära att ytterligare respondenter varit överflödigt då de sannolikt inte skulle kunna bidra med information som inte redan behandlats i tidigare intervjuer. Studiens tidsbegränsning har dock gjort att fullständig mättnad inte gått att nå. Strävan efter mättnad i kombination med studiens tidsbegränsning har resulterat i att sju respondenter inom respektive organisation intervjuats och därmed totalt fjorton respondenter

Försvarmakten och Sveriges Landsting är två offentliga verksamheter som genomgått reformer som fått konsekvenser gällande personalförsörjning och personalomsättning. Båda verksamheterna upplever även problem med att tillsätta tjänster och bevara den personal som finns i dagsläget. Då det säkerhetspolitiska läget försämras (Prop. 2014/15:109) samtidigt som prognoser förutspår att framtiden innebär ett ökat behov av sjuksköterskor (Annetorp Hörnsten, Asplund, Berglind, Gustavsson & Mångs, 2016) kan det konstateras att behovet av både

sjuusköterskor och soldater ökar. Trots detta misslyckas respektive organisation med att upprätthålla en personalstyrka som är stor nog att kunna hantera framtida utmaningar.

Flera europeiska försvarsmakter som tidigare haft pliktsystem, inklusive Sverige, har valt att avskaffa pliktsystemet (även kallat värnplikt) till förmån för anställda soldater – så kallade all-volunteer forces (AVF) (Heurlin, 2006)¹. Beslutet att införa AVF innebar att den svenska Försvarsmakten år 2010 ställde om sin personalförsörjning – från att i över 100 år bedrivit verksamheten med värnpliktiga soldater till att anställa kontraktsanställda soldater i organisationen (SOU 2010:86).

Vidare hävdar Aiken, Sloane et al. (2011) att yrket som sjuusköterska bör ses ur ett multidimensionellt perspektiv, då de arbetsuppgifter som ingår i yrket innefattar kommunikation och samarbete med patienter, patientanhöriga, läkare och beslutsfattare. Bredden i sjuusköterskornas arbete gör yrkesgruppen till ett lämpligt studieobjekt då arbetsförhållanden på sjukhus ska studeras.

Studien utgår från två verksamheter inom den offentliga sektorn, då många verksamheter inom denna sektor i dagsläget har hög personalomsättning. Genom att undersöka studiens teoretiska referensram med hjälp av intervjuer hos olika organisationer ämnar studien att söka svar på huruvida verksamheter med skilda arbetsuppgifter och –utbildningar kan ha hög personalomsättning av liknande orsaker. Vidare gör arbetslivserfarenheten hos studiens författare att Försvarsmakten och sjukvården är lämpliga studieobjekt, då författarna haft stor kunskap om verksamheterna innan arbetet med studien inleddes.

Av förekommen anledning har soldater och sjuusköterskor valts ut till studieobjekt. Med anledning av geografisk anknytning till författarna, respondenters tillgänglighet och begränsningar i tid och resurser har ett lokalt regemente respektive ett lokalt sjukhus valts ut som studieobjekt. På enheterna ur respektive organisation finns en personlig kontakt. Yrkesgrupperna som har undersökts är gruppbefäl och soldater (GSS) samt sjuusköterskor. Yrkesgruppen sjöman ingår inte i urvalet på grund av att den valda studieenheten inte har några anställda sjömän. Ingen skillnad har gjorts mellan gruppbefäl och soldater då tjänsterna faller inom samma typ av anställningsform (SOU 2010:86).

¹Införandet av AVF rekommenderades av NATO som är en politisk och militär allians mellan flertalet europeiska och nordamerikanska länder (NATO u.å.).

Urvalet av respondenter är gjort utifrån strategiskt och ändamålsenligt urval då undersökningen har gjorts på två verksamheter med unik kontext (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Enhetscheferna inom respektive organisation har utifrån önskemål om en heterogen studiegrupp själva fått välja vilka medarbetare som ska medverka i studien. Detta baserat på att intervjuerna genomfördes under arbetstid och cheferna därmed fick avgöra vilka som kunde avvika från sina arbetsuppgifter under intervjutiden.

3.2.3 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna har genomförts på respondenternas arbetsplatser. Genomförandet av intervjuerna i en, för respondenterna, bekant miljö har troligtvis inneburit att respondenterna känt sig mer bekväma i intervjumiljön. Intervjuerna har, med godkännande från respondenternas arbetsgivare, även genomförts under arbetstid vilket med stor sannolikhet har inneburit att respondenterna känt att de inte behövt investera fritid eller pengar för att kunna medverka i studien. Att hålla intervjuerna i respondenternas arbetsmiljö kan även innebära att respondenterna svarar utifrån hur de uppfattar sin arbetssituation när de befinner sig på arbetsplatsen. Befinner sig respondenten utanför arbetsplatsen (exempelvis i respondentens hem) finns möjligheten att hen svarar utifrån ett annat perspektiv gällande sin arbetssituation.

Intervjuerna har med respondenternas medgivande spelats in och transkriberats för att kunna återges och analyseras efter att respektive intervju genomförts.

3.3 Dataanalys

Studier innefattar en tolkning av data. I kvalitativa studier underlättas analysarbetet om tolkningen av insamlad data sker kontinuerligt och genomförandet av analys efter varje genomförd intervju kan ge idéer gällande hur det fortsatta arbetet bör fortlöpa, samt om vissa frågor i intervjuguiden bör justeras eller läggas till inför kommande intervjuer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Studiens dataanalys har därför, med hjälp av studiens analysmodell (se sida 12), skett kontinuerligt och varje genomförd intervju har i startskedet analyserats separat, för att sedan analyseras på ett jämförande vis tillsammans med samtliga intervjuer. Utgångspunkten för datainsamlingen har i de senare intervjuerna blivit mer specifik då redan insamlad data har tematiserats med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram och gett indikationer angående vilka faktorer och teman som är mest relevanta för studien. Analyser av de intervjuer som utfördes i ett tidigt skede har påverkat de följdfrågor som ställdes i de senare intervjuerna. Analysen har genomförts genom att tematisera de upplevda problem som respondenterna har gemensamt, för att lättare kunna fastställa vilka sociala faktorer som

utmärker sig då det handlar om medarbetarens upplevelser av engagemang, belöningar och medarbetarinflytande.

Analysen har även innefattat ett jämförande moment, där insamlad data från soldater jämförts med insamlad data från sjuksköterskor. Detta jämförande moment har underlättat analysen genom att tydliggöra vilka likheter och skillnader som finns i organisationerna, samt vilka gemensamma faktorer som gör att medarbetare i de båda organisationerna överväger att lämna sina anställningar. Jämförandet av likheter och skillnader i de olika yrkesgrupperna har utgjort en empirisk analys.

3.3.1 Tillförlitlighet och pålitlighet

Kvalitativa studier utgår ofta ifrån en specifik kontext, vilket gör det svårt att tillämpa studiens resultat i andra kontexter. För att öka pålitligheten i den kvalitativa studien är det därför lämpligt att ge omfattande redogörelser för de detaljer som framkommit i de genomförda intervjuerna. Detta kan hjälpa läsare som befinner sig i andra kontexter än den studerade att avgöra hur överförbar studiens resultat är (Silverman, 2015). För att stärka studiens pålitlighet och transparens redovisas därför studiens samtliga processer – exempelvis det kontinuerliga analysarbetet, val av respondenter samt redogörelse för hur analysarbetet påverkat de följdfrågor som ställts utöver intervjuguiden.

Studiens tillförlitlighet har även förstärkts genom att göra tydliga kopplingar mellan insamlad data och den relevanta teori som beskrivs i studien. Bryman (2002) menar att kvalitativa studier underlättar denna validering, då kvalitativa undersökningsmetoder ger forskaren möjlighet att studera en företeelse på en djupare nivå. Tillförlitligheten förstärks ytterligare då respondenterna i studien endast består av individer som ingår i de studerade yrkesgrupperna – det vill säga soldater och sjuksköterskor. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) menar att den yttre validiteten i en studie stärks genom att empiri insamlas från rätt respondenter, och då studien ämnar undersöka hur soldater och sjuksköterskor uppfattar sina sociala arbetssituationer är det alltså dessa yrkesgrupper som är relevanta att intervjua.

3.4 Forskningsetik

Denna studie väljer att förhålla sig till tre etiska forskningskrav som enligt Jacobsen, Sandin och Hellström (2002) utgörs av informerat samtycke, rätt till privatliv samt krav på riktig presentation av data.

Informerat samtycke innebär i denna studie att den medverkande ska få information om studiens syfte. Innan intervjuerna genomförts har respondenterna fått ett brev där information om studiens syfte samt information om frivillighet redogjorts. Respondenterna har därmed informerats om att medverka i studien varit frivillig, vilket innebär att det inte ska få några konsekvenser från organisationens sida om det blir ett nekande svar från den som ska undersökas. Respondenterna har även informerats om att de när som helst är fria att avbryta sin medverkan i studien om de inte längre önskar vara delaktiga.

Vidare innebär rätten till privatliv att de som undersöks ska känna sig säkra med att de inte kan identifieras, för att kunna ge så uppriktiga svar som möjligt. Studien kommer att publiceras och finnas tillgänglig för alla. Därför är det viktigt med anonymitet. Respondenternas anonymitet kan även öka sannolikheten att respondenterna ger sanningsenliga svar under intervjun. Respondenternas namn och enhetstillhörighet har med tanke på anonymitetskravet utelämnats ur studien.

3.4.1 Metodkritik

Kvale och Brinkmann (2014) tar upp kritik som riktas mot intervjuproducerad forskning. Kvalitativa intervjuer kan sällan vara objektiva, då den som leder intervjun ofta tolkar de svar som ges av respondenten och därefter ställer följdfrågor utifrån tolkningarna (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta är inte bara subjektivt utan ställer också höga krav på kvaliteten i arbetet från den som intervjuar.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att upptagningen i en kvalitativ studie är alldeles för liten för att för att nå hög överförbarhet, vilket innebär att resultatet av studien ska vara överförbart till en annan kontext (Jacobsen et al., 2002). Det bör tas i beaktning att överförbarhet inte är konstant, samt att den är svår att ta ur sitt sammanhang (Halkier, 2011). Detta har inneburit att de relationella aspekterna lyfts upp i analysen av empirin och de kontextuella aspekterna tonas ner. På grund av den kritik som redovisats ovan bör man se resultat från studien som en poängrik tolkning av empirin. Alvesson och Sköldberg (2008) definierar begreppet poängrik tolkning som att resultatet är en rimlig tolkning av empirin som ger en ny insikt av den sociala verkligheten. Den poängrika tolkningen ska dock inte ses som en generaliserbar tolkning som går att tillämpa i alla sociala sammanhang.

3.5 Egna erfarenheter

Författarnas erfarenheter från respektive organisation utgörs av genomförd värnplikt och reservspecialistofficersutbildning med anställning i Försvarmakten, samt arbetslivserfarenhet i form av omsorgsarbete och administrativt arbete inom vård- och omsorgsförvaltning. Tidigare erfarenheter inom de studerade organisationerna innebär att författarna har insyn i hur verksamheterna kan fungera, samt hur delar av respondenternas arbetsuppgifter är utformade. Författarna delar även samma akademiska utbildning. Utbildningen har skapat kunskap kring ämnet som studeras i studien och har gett verktyg för att skapa en förståelse kring teori och hur den ska kunna användas till att analysera empiri som samlats in i studien. Likväl har utbildningen påverkat det kognitiva och därmed analysen i studien då mycket av den kunskap som lagrats under utbildningen finns med i resonemanget.

Författarnas tidigare erfarenheter kan innebära att tolkningen av den insamlade empirin blir annorlunda än den skulle blivit om en person utan erfarenhet från de studerade verksamheterna istället genomfört och analyserat intervjuerna. Exempelvis ger arbetslivserfarenhet en viss förståelse för språket som finns inom en verksamhet. Författarnas tolkningar av den information som getts under intervjuerna kan ha inneburit att respondenterna inte fått förklara deras personliga, och kanske unika, innebörd av vissa verksamhetsspecifika ord och begrepp.

4. Empiri

Kapitlet redogör för empirisk data som insamlats i studien. Det empiriska materialet som insamlats inom respektive organisation redogörs självständigt. Materialet som insamlats har även tematiserats och kommer presenteras utifrån de sociala faktorer som återfinns i studiens syfte. Efter redovisningen av de sociala faktorerna redovisas även de likheter och skillnader som upptäckts genom en empirisk analys.

4.1 Engagemang

4.1.1 Soldater

I de genomförda intervjuerna framkom att respondenternas engagemang gentemot deras arbetsgivare påverkades av huruvida arbetets utformning levt upp till de förväntningar respondenterna hade innan de påbörjade sina anställningar. En stor majoritet av respondenterna hade en bild av att atmosfären och arbetsmiljön hos arbetsgivaren skulle vara betydligt hårdare och strängare än den visade sig vara. För majoriteten av respondenterna verkade denna verklighet i relation till de tidigare förväntningarna stärka deras engagemang då de valt att stanna hos arbetsgivaren mycket längre än vad som först var tanken.

”... Väldigt annorlunda förväntningar från vad som verkligen var. Jag trodde att det skulle vara mycket hårdare, mycket strängare, men idag känns det ju som en vanlig arbetsplats.” (Soldat nr 4)

Majoriteten av respondenterna uppgav även möjligheten att utvecklas som en faktor till högt engagemang i soldatyrket. Både personlig utveckling och utveckling i yrkesrollen nämndes som viktiga faktorer. Tre respondenter ansåg dock att den personliga och professionella utvecklingen avtog efter ett par år i yrket. Ingen av respondenterna upplevde att de kommit till den punkt där utvecklingen börjar avta, men de tre respondenter som nämnde utveckling som faktor till ökat engagemang uppgav även att de inte såg långsiktiga utvecklingsmöjligheter inom yrkesrollen.

Möjligheten att ge och få feedback var även en viktig faktor till hur soldaternas engagemang påverkades. Samtliga respondenter uppgav att arbetsgivaren gav mycket feedback och att de själva hade möjligheten att ge feedback till arbetsgivaren. Det var tydligt att den gemensamma bilden av relationen mellan soldat och chef var en öppen relation där chefen var närvarande i det dagliga arbetet. Den faktiska bilden av relationen mellan chef och medarbetare överträffade de förväntningar respondenterna hade innan de påbörjade sina anställningar.

”... Ja, mycket roligare för här kan man ha mer konversation det känns som en mer vi-känsla, att man kan gå och snacka med befälen om lite allt möjligt och så skratta och ha roligt... Det är mycket roligare att gå till jobbet nu [än vid grundläggande militärutbildning; förf anm.]” (Soldat nr 1)

Trots att soldaternas relation till deras arbete verkade vara mycket god uppgav en av respondenterna att vissa faktorer var väsentliga för att behålla medarbetare inom organisationen. Respondenten uppgav sig trivas mycket bra som soldat, men om framtida nedskärningar skulle leda till att många medarbetare sagts upp skulle respondenten inte längre vilja arbeta kvar som soldat.

4.1.2 Sjuksköterskor

I de genomförda intervjuerna med sjuksköterskor framkom att respondenternas engagemang gentemot deras arbetsgivare påverkades på olika sätt av huruvida arbetets utformning levte upp till de förväntningar respondenterna hade på arbetet innan de påbörjade sina anställningar. Bland vissa respondenter hade engagemanget stärkts av att arbetet inte visat sig vara så tungt och krävande som de trott innan de börjat arbeta. En respondent uppgav dock att hen fått ta ett större ansvar på arbetsplatsen än vad hen förväntat sig, och att detta ansvar stundtals kändes skrämmande och tungt. En annan respondent berättade om att rådande osäkerhet kring karriärmöjligheter innebar en negativ påverkan på hens engagemang i arbetet där även fysiska besvär till följd av stress förekom. Även förväntningar på ledarskapet och arbetsgruppen togs av en respondent upp som en orsak till att engagemanget kunde påverkas negativt på arbetsplatsen.

”... Så jag förväntade mig en arbetsgrupp som tog emot: 'Hej vad kul att du kommer', men så kommer man in i något som liknar en vägg. Så var det givetvis inte från alla men det var tillräckligt många så att man kände att detta var en tung arbetsplats att komma till.” (Sjuksköterska nr 6)

En respondent uppgav att hens engagemang inte påverkats i större utsträckning på grund av förväntningarna hen haft inför sin anställning. Hen lyfte istället goda relationer med kollegor och roliga arbetsuppgifter som faktorer som hade en positiv påverkan på hens engagemang i arbetet. En faktor som majoriteten av respondenterna uppgav sig sakna var feedback från chefer. Positiv feedback var vanligt förekommande på arbetsplatsen, men då främst mellan kollegor. Feedback från chefer ansågs främst ges vid medarbetarsamtal, men många respondenter lyfte att de inte tog chefernas feedback på stort allvar då de upplevde att cheferna

inte hade god insyn i hur sjuksköterskorna faktiskt arbetar. Majoriteten av respondenterna uppgav att cheferna var tvungna att spendera så mycket tid på sina kontor med administrativa uppgifter att de inte kunde bedöma hur sjuksköterskorna klarade sina dagliga arbetsuppgifter.

4.1.3 Likheter och skillnader

Majoriteten av studiens respondenter uppgav i de genomförda intervjuerna att de blivit positivt överraskade av utformningen av deras arbetsuppgifter då de börjat arbeta. Detta berodde på att de berörda respondenterna haft förväntningar på sina framtida arbetsuppgifter som inte stämt överens med den sanna bilden av hur arbetet bedrivs. Bland både soldater och sjuksköterskor blev det tydligt att respondenternas förväntningar på arbetet påverkade huruvida deras engagemang ökade eller minskade då började arbeta. Trots att både soldater och sjuksköterskor blev positivt överraskade gällande svårigheter och utmaningar i arbetsuppgifter fanns det skillnader i hur respondenternas förväntningar på ledarskap påverkade engagemanget. Samtliga intervjuade soldater ansåg sig ha bra ledare och chefer på arbetsplatsen. Soldaterna såg också ett samband mellan i vilken utsträckning deras chefer var delaktiga i det dagliga arbetet och soldaternas trivsel på arbetsplatsen. Många sjuksköterskor som pratade om ledarskap talade även om vikten av att ha delaktiga chefer och ledare, men i sjuksköterskornas fall handlade det snarare om att det fanns en avsaknad av det önskvärda ledarskapet. Både soldater och sjuksköterskor lyfte alltså ett delaktigt och öppet ledarskap som en viktig faktor då det gällde medarbetarnas engagemang. Skillnaden i de olika yrkesgrupperna var dock att soldater ansåg att deras ledare uppfyllde de förväntningar medarbetarna hade, medan sjuksköterskorna önskade se ett mer delaktigt och lyhört ledarskap.

4.2 Belöningar

4.2.1 Soldater

Då soldaterna blev tillfrågade på vilket sätt de fick uppskattning på sitt arbete nämnde samtliga att positiv feedback från arbetsgivaren var vanligt förekommande. Detta var en viktig belöning och något som höjde moralen på arbetsplatsen enligt en av respondenterna.

”....Så om högre chefen säger till dig att ”bra jobbat med det där” eller liknande, då får man ju en moral-boost eller vad man ska kalla det”. (Soldat nr 6)

De flesta respondenterna påpekade att ledighet var en uppskattad belöning. Extra ledighet tilldelades soldaterna efter att de tjänstgjort under så kallade fältövningar. Under fältövningarna var soldaterna i tjänst 24 timmar om dygnet. Det fanns en möjlighet att välja extra lön mot

mindre ledighet vilket majoriteten uppskattade då behovet av lön kontra ledighet kunde skifta över tid för individen. Endast en av respondenterna uppskattade monetära belöningar mer än tid, och förklarade detta med att tillfälliga omständigheter i hans privatliv innebar högre kostnader än vanligt. De flesta ansåg dock att extra ledighet var viktigare än extra lön. En respondent uttryckte även att den extra ledigheten var av en stor betydelse för arbetsmiljön och att medarbetarna därför inte borde få välja bort någon extra ledig tid. Majoriteten av respondenterna menade att det var en välkommen belöning med extra lön och ledighet men att det inte var ett krav för att känna motivation inför arbetsuppgifterna.

”... Alltså personligen, jag vill. Jag bara vill Försvarmakten. Det viktigaste är att jag har ett jobb som jag trivs med – ett jobb jag vill gå till varje dag. Då spelar kanske lönen och ledigheten inte jättestor roll men det är en väldigt bra bonus. Att trivas på jobbet gör jag utan lön och extra belöning.” (Soldat nr 2)

Flertalet respondenter uppgav även att utbildning och avancemang var belöningar som kunde vara motiverande i valet att arbeta kvar som soldat. Knappt hälften av respondenterna uppgav att de hade planer på att utbilda sig inom Försvarmakten då de ville utvecklas. Däremot innebar utbildningarna att respondenterna planerade att senare gå vidare till nya tjänster inom Försvarmakten och inte längre arbeta kvar som soldater, vilket påverkar personalomsättningen.

4.2.2 Sjuksköterskor

Då sjuksköterskorna tillfrågades om hur de känner sig uppskattade på sin arbetsplats pratade majoriteten av respondenterna om den positiva uppskattning som visades kollegor emellan. Vid diskussioner om hur respondenterna upplevde eventuella belöningar från chefer framgick det att belöningar främst delades ut i form av verbal uppskattning. Den uppskattning respondenterna sade sig få framställdes dock inte alltid som en positiv och önskvärd belöning. Uppskattningen beskrevs ofta som en belöning som inte togs på allvar, då många respondenter upplevde att deras chefer inte var tillräckligt delaktiga i det dagliga arbetet för att kunna uttala sig om respondenternas kompetens.

“... Hade man fått en påbackning och uppskattning och stöttning, att vi har chefer som är mer aktiva inne på vår arbetsplats, jobbar med oss, då hade det gjort en ofantlig skillnad.” (Sjuksköterska nr 1)

Många respondenter uppgav även att den uppskattning de fick var främst förekommande vid medarbetarsamtal, och att det då kändes som att uppskattningen snarare var rutinartad än

genuin. Intervjuerna på avdelningen visade att majoriteten av respondenterna upplevde att kommunikationen med cheferna var bristfällig, och att detta innebar en känsla av att cheferna skulle kunna ge mer stöd. En av respondenterna talade även om tidigare arbetslivserfarenheter där hen inte blivit sedd av sina chefer. Då cheferna på den intervjuade avdelningen visade större engagemang gentemot denna respondent än vad hen känt från tidigare chefer upplevdes känslan av att bli sedd som en belöning.

"... Man ställer upp på ett helt annat vis. Du blir sedd. Man blir inte mer... mobbad."

(Sjuksköterska nr 3)

En annan respondent talade om hur hens beteende i arbetet tidigare inte upplevts som önskvärt bland cheferna, och att en belöning i form av avancemang då uteblivit. Respondenten uppger att hen inte fick veta varför avancemanget uteblev förrän hen på egen hand tog initiativet att diskutera händelsen med sin chef. Händelsen upplevdes av respondenten som allvarlig, men det som fick hen att stanna kvar på arbetsplatsen var att hen trivdes bra med arbetsuppgifterna. Tillslut blev hen belönad med det önskvärda avancemanget, men det var inte utan uppoffringar.

"... Så från en dag till den andra fick jag sluta vara mig själv under en period ... Så kunde jag gå upp i kompetensgrupp sen kunde jag vara mig själv igen."

(Sjuksköterska nr 6)

Majoriteten av respondenterna beskrev att de inte förväntade sig några större monetära belöningar då de var medvetna om att organisationen hade mycket begränsade finansiella resurser. Däremot pratade många om den monetära bonus sjuksköterskorna erbjöds om de valde att flytta sin semester till perioder som var lättare att bemanna än sommarmånaderna. Den monetära bonus som erbjöds ansågs av många respondenter inte vara en tillräckligt god belöning för att motiveras att arbeta under de månader som många andra hade semester. Majoriteten av respondenterna uppgav istället att ledig tid var mer önskvärt än monetära belöningar. Den enda respondent som uppgav att hen uppskattade pengar framför tid konstaterade själv att de flesta antagligen skulle välja tid framför pengar, men att omständigheter i respondentens privatliv gjorde att pengar fick ett större värde än ledighet.

Vidare pratade även majoriteten av respondenterna om möjligheterna att utvecklas och utbildas inom sitt yrke, och såg även detta som en belöning. En respondent uppgav att vidareutbildning var det enda sättet att få hen att stanna kvar på arbetsplatsen.

4.2.3 Likheter och skillnader

Många soldater uppgav att positiv feedback från ledare och chefer var en positiv belöning som var vanligt förekommande i arbetet. Sjuksköterskorna ansåg dock att positiv feedback från ledare och chefer var en rutinartad belöning utan större betydelse, då det än en gång fanns en avsaknad av ett närvarande ledarskap på arbetsplatsen. För sjuksköterskorna var det snarare viktigare med feedback och uppskattning från övriga kollegor istället för uppskattning från ledare och chefer. Majoriteten av både soldater och sjuksköterskor uppgav att tid var en mer önskvärd belöning än pengar. Endast en respondent från respektive organisation svarade att pengar var mer önskvärd än tid. I båda dessa fall berodde valet av önskvärd belöning på omständigheter i respondenternas privatliv som innebar höga kostnader och därmed en önskan om monetära belöningar.

Flertalet respondenter i båda organisationerna uppgav även utbildningar och utveckling inom arbetet som önskvärda belöningar. Skillnaden mellan de olika yrkesgrupperna var dock att de soldater som önskade vidareutbilda sig inom organisationen därmed planerade att avsluta sina anställningar för att avancera till andra tjänster. Majoriteten av de sjuksköterskor som önskade utbildningar ville bli skickligare i sin yrkesroll och därmed inte byta tjänst.

4.3 Medarbetarinflytande

4.3.1 Soldater

En majoritet av respondenterna upplevde att de kunde påverka sin arbetssituation till viss del. Det som gick att påverka var främst hur de gjorde saker och ting. De kunde vara med och bestämma hur de skulle nå uppsatta mål. Detta inflytande var omfattande i den grad att det faktiskt kunde styra verksamheten i viss mån. Som en respondent uttryckte så påverkade soldaterna inte i lika stor utsträckning vad som skulle göras. Däremot hade de under vissa två dagar själva där de själva kunde bestämma vilka arbetsuppgifter de ville utföra.

”Vi har ju vissa uppgifter vi ska genomföra och det är ju sånt man gör. Men man får ju en del påverkan genom att man önskar att lära sig nya grejer och så, så att vi har ju två dagar i veckan där vi har våra dagar där vi får göra grejer vi vill. Så det är också väldigt bra tycker jag, att man får utvecklas på grejer man vill göra själv”
(Soldat nr 4)

Samtidigt som respondenterna lyfte sitt medarbetarinflytande och majoriteten av respondenterna uttryckte att deras åsikter blev tagna på allvar även högre upp i hierarkin så

talade de om en organisation som var tungrodd när förändringar krävde resurser. En respondent kunde inte minnas något tillfälle när en fråga lyfts och någon resurskrävande förändring skett. Trots detta ansåg inte någon av respondenterna att det var ett problem. Majoriteten av respondenterna uttryckte en acceptans och förståelse för att de hade lite inflytande i vissa frågor och att det kunde ta väldigt lång tid att ändra på saker i organisationen.

"... Man får anpassa sig. Det här med till exempel kläder till tjejer, det är ju inte direkt anpassat till tjejer men vi får använda det ändå och göra det bästa av det ändå för att det så tar så lång tid och det går inte att ändra på det inom den närmsta tiden... 1-2 åren liksom. Det är mycket som tar så himla lång tid som så mycket gör i Försvarmakten." (Soldat nr 1)

Uppfattningen bland respondenterna var generellt att deras åsikter var önskvärda i syfte att effektivisera och utveckla verksamheten. Majoriteten av respondenterna uttryckte att detta var något som var motiverande och som gjorde det roligt att gå till jobbet.

4.3.2 Sjuksköterskor

Majoriteten av respondenterna uppgav att de inte hade stor möjlighet att påverka de beslut som fattades inom organisationen. Organisationen beskrevs av flera respondenter som tungrodd, och bristen på monetära medel i organisationen innebar att vissa respondenter hade förståelse för att beslutsprocesser kunde vara tidskrävande och ibland till och med rinna ut i sanden. Många respondenter uttryckte även att det fanns goda möjligheter att lyfta åsikter och förbättringsförslag, men att dessa förslag sällan ledde till någon faktisk förändring. En respondent uttryckte en stark frustration angående den bristfälliga uppföljningen av förbättringsförslag.

"Att gå vidare med det som man kommit med som idé, det kanske inte alltid går eller så. Men att få ett mail eller någon form av respons tillbaka – att inte göra det, det är kränkande alltså." (Sjuksköterska nr 3)

En annan respondent talade om hur känslorna gentemot arbetsplatsen påverkades av i vilken grad medarbetarna upplevde att de kände sig hörda och sedda. Respondenten beskrev även att den utvalda organisationen hade en sluten och icke-hörande arbetsledning som med stor sannolikhet hade gynnats av att tillgodose personalens behov och önskemål i större utsträckning än vid intervjutillfället. En annan respondent ansåg att känslan av medarbetarinflytande hade ökat om beslutsprocesser var mer transparenta.

"Jag behöver inte vara med i beslutsprocessen men jag hade velat ha en insyn i den, och det gör mig... nej men, irriterad. Man känner att man har... man har inte mycket att säga till om." (Sjuksköterska nr 1)

Den generella uppfattningen bland respondenterna var att chefer uppmuntrade idéer och tog emot medarbetarnas åsikter, men att det var bland de högre chefsbefattningarna som idéer och förslag stannade för att sedan inte gå vidare till handling. En respondent redogjorde för att medarbetare inte längre kände att deras idéer och förslag gjorde någon nytta. Detta ansågs vara en följd av att inte få någon respons eller se resultat av de förslag som tidigare framförts från medarbetare till ledare och chefer. Samma respondent talade även om hur olika befattningsgrader kunde påverka hur medarbetarinflytandet såg ut. Respondenten beskrev en viss rädsla för att regler och formaliteter skulle tvinga personalen att kompromissa även i de lägen ledningen försökte inkludera medarbetarna i beslutsprocesser.

"... Det är man rädd för att det ska bli här också - att vi får kompromissa på så mycket, att det inte blir så mycket vad vi tycker utan det blir vad någon ekonom eller politiker tycker att det ska vara." (Sjuksköterska nr 6)

Trots att majoriteten av respondenterna sade sig förstå att bristen på monetära medel innebar att förändringar och beslutsprocesser tog tid var det många respondenter som sade sig uppleva frustration och irritation över bristerna i medarbetarinflytandet. Ett fåtal respondenter uppvisade däremot en form av likgiltighet inför begränsningarna i att kunna påverka rådande arbetssituation och sade sig därmed inte uppleva bristen på medarbetarinflytande som ett problem.

4.3.3 Likheter och skillnader

Majoriteten av samtliga respondenter sade sig uppleva den organisation de arbetade i som stor, byråkratisk och tungrodd. Respondenterna var medvetna om att det inte var deras närmsta chefer som kunde driva igenom de organisatoriska förändringarna. I de fall respondenterna pratade om att det var svårt att driva igenom en förändring så talades det om att förslag och idéer fastnade högt upp i hierarkierna. För respondenterna innebar detta att de inte upplevde att de kunde påverka organisatoriska processer och insatser som krävde tid och pengar. Däremot visade soldaterna upp en större förståelse för denna byråkratiska struktur och begränsningarna i medarbetarinflytande som den innebar. Soldaterna var medvetna om att förändringar inom Försvarsmakten kunde ta lång tid, och det fanns en acceptans för den tidskrävande process som krävdes för att kunna se en faktisk förändring. Sjuksköterskorna hade visserligen förståelse för

varför större förändringar var svåra att genomföra, men frustrationen och irritationen bland de respondenter som arbetade som sjuksköterska var större än den hos soldaterna. Till skillnad från soldaterna som ansåg att förbättringsförslag var något som uppmuntrades av chefer så kunde sjuksköterskor ibland låta bli att lyfta förbättringsförslag till chefen då det ansågs osannolikt att någon förändring faktiskt skulle genomföras.

4.4 Benägenhet att avsluta anställning

4.4.1 Soldater

Soldaterna i Försvarmakten hade ett speciellt anställningsförhållande. De var kontraktsanställda i max 12 år. Inför anställningen skrev soldaterna på att de skulle vara anställda under den tiden som var angivet i kontrakten men även att de när som helst kunde säga upp sig och söka sig till andra yrken utan någon konsekvens från arbetsgivaren.

På frågan om hur respondenternas fortsatta karriär ser ut svarade alla utom en att de tänkt gå vidare till ett annat yrke inom ett par år. Fyra av respondenterna hade planer på att läsa vidare till officer och stanna i Försvarmakten. Begränsningarna i att kunna utvecklas som soldat var en bidragande faktor till att de tänkte lämna sin arbetsgivare efter bara ett fåtal år i anställningen. Två av respondenterna uppgav också att det i längden var ohållbart att vara kvar hos arbetsgivaren på grund av avståndet till familjer och vänner i hemorten som låg långt bort från nuvarande bostadsort. Endast en av respondenterna önskade fortsätta vara anställd tills kontraktet löper ut trots medvetenheten om en framtida uppsägning.

”... Att bli utkastad efter tolv år, det skulle ju inte vara jättekul. Det är ju där gränsen går. Men ja, man skulle väl på sätt och vis acceptera det helt enkelt. Sen om man kanske kommer in på officersprogram eller såna saker så finns det ju säkert andra arbetsgivare som är intresserade. Då är det ju bara att gå vidare” (Soldat 6)

4.4.2 Sjuksköterskor

Bland de utvalda respondenterna uppgav två respondenter att de ville fortsätta arbeta på arbetsplatsen. Av dessa två var det dock en som nämnde att de krävande arbetstiderna skulle kunna innebära att hen trots de roliga arbetsuppgifterna skulle kunna söka sig vidare till andra arbeten i framtiden. En av respondenterna sade sig vilja arbeta kvar på arbetsplatsen, men att detta skulle innebära att arbetsgivaren måste visa att organisationen vill satsa på respondenten genom att erbjuda specialistutbildning. Två respondenter berättade att de skulle gå i pension inom några år och därför inte hade några planer på att byta arbetsgivare. De resterande två

respondenterna berättade om planer på att söka sig till andra arbeten för att få testa nya arbetsuppgifter och få bredare erfarenhet.

4.4.3 Likheter och skillnader

Flertalet respondenter i respektive organisation uppgav att de önskade vara kvar i den organisation de arbetade i vid intervjutillfället. Majoriteten av respondenterna såg dock att de i framtiden skulle vilja vidareutbilda sig och söka sig till en ny tjänst inom organisationen. Både soldater och sjuksköterskor pratade i stor utsträckning om att de ville lära sig mer och fortsätta utvecklas inom sitt yrke, och att den befattning de hade i dagsläget inte lämnade tillräckligt stort utrymme för utvecklingsmöjligheter. Trots att vissa respondenter i båda organisationerna uppgav att det fanns utvecklingsmöjligheter inom den befattning de hade vid intervjutillfället berättade de även att det fanns ett stadie i befattningen där utvecklingsmöjligheterna blev knappa – om inte helt eliminerade. Respondenterna menade även att det var bristen på utvecklingsmöjligheter som gjorde att de inom några år kunde se sig själva söka sig vidare till andra yrken, befattningar eller arbetsplatser.

5. Analys

Kapitlet analyserar studiens insamlade empiriska material i relation till studiens teoretiska referensram. Analysen sker i avsnitten engagemang, belöningar och medarbetarinflytande och avslutas med en analys av anställdas benägenhet att avsluta sina anställningar i relation till hur de upplever att deras förväntningar på sociala faktorer uppfylls.

5.1 Genomförande av analys

Analysens genomförande utgår från de sociala faktorer som behandlas i studiens teoretiska referensram samt studiens analysmodell (se figur 1). Analysen beskriver hur sociala faktorer som ingår i soldaters och sjuksköterskors psykologiska kontrakt påverkar deras benägenhet att avsluta sina anställningar. Studiens analys baseras på de likheter och skillnader som framkommit i den empiriska analysen.

5.2 Engagemang

Föreliggande studie visar att medarbetares engagemang ökar av att förväntningar de haft på arbetet innan de påbörjade sina anställningar uppfylls. På samma vis har medarbetares förväntningar på ledarskapet i organisationen en inverkan på det engagemang de känner i sitt arbete. Forskning av Flood et al. (2001) menar att förväntningar som uppfylls höjer medarbetares engagemang ytterligare och även får de flesta att känna sig förpliktigade att bidra till organisationen. Flood et al. (2001) hävdar även att ouppfyllda förväntningar innebär ett minskat engagemang i arbetet. Föreliggande studie visar att de medarbetare som upplever att deras förväntningar uppfylls känner ett större engagemang i arbetet än de som inte upplever att förväntningarna uppfylls.

Studien visar att medarbetares engagemang kan bibehålla en hög nivå om vissa förväntningar överträffas, exempelvis förväntningar på arbetsuppgifter och arbetsförhållanden. Detta innebär att acceptansen för eventuella psykologiska kontraktsbrott kan öka om delar av det psykologiska kontraktet överträffas. Detta stöds av Allen och Meyer (1997) som menar att engagemang kan lagras om arbetsgivaren till viss del lever upp till medarbetarnas förväntningar i det psykologiska kontraktet. På samma sätt visar föreliggande studie att medarbetares engagemang kan lagras. Studien indikerar att uppfyllda förväntningar gällande arbetets utformning kan kompensera för de förväntningar som inte uppfylls gällande ledarskapet. Uppfyllda medarbetarnas förväntningar på arbetets utformning behöver deras benägenhet att avsluta sina anställningar alltså inte öka till följd av psykologiska kontraktsbrott. Däremot visar

studien att psykologiska kontraktsbrott kan minska medarbetares engagemang i arbetet. Det minskade engagemanget kan enligt Bal et al. (2010) innebära att medarbetaren uppvisar lägre produktivitet. Trots att det psykologiska kontraktsbrottet inte nödvändigtvis påverkar organisationens personalomsättning kan alltså den lägre produktivitet som följs av kontraktsbrottet påverka organisationens verksamhet i form av lägre produktivitet bland medarbetarna.

Studien indikerar att medarbetares engagemang kan lagras och därmed öka acceptansen för psykologiska kontraktsbrott. Däremot visar studien även att det finns händelser som kan få engagemanget att helt elimineras och då leda till att medarbetare väljer att avsluta sina anställningar. Studien visar att exempel på denna typ av händelse kan vara att en stor omorganisation genomförs där flertalet medarbetare blir tvungna att lämna organisationen till följd av nedskärningar. Schalk och Roe (2007) menar att en sådan viktig händelse är något som bryter mot en viktig norm och då gör att det psykologiska kontraktet förkastas helt och hållet. Föreliggande studie visar att brott mot denna typ av norm kan leda till att medarbetare frivilligt avslutar sina anställningar.

Sammanfattningsvis visar studien att psykologiska kontraktsbrott som relaterar till medarbetares förväntningar på sina anställningar och sina arbetsgivare ofta är starkt förknippade med deras engagemang. Studien indikerar även att uppfyllda förväntningar inom ett område kan kompensera för ouppfyllda förväntningar inom ett annat område. Konsekvenserna av ett psykologiskt kontraktsbrott kan alltså minska om medarbetarna upplever att en viss del av förväntningarna i deras psykologiska kontrakt uppfylls – eller till och med överträffas. I föreliggande studie framkommer även att medarbetares förväntningar på ledarskapet är en viktig del i hur deras engagemang i arbetet påverkas. Medarbetare vars förväntningar på arbetet ofta uppfylls visar hög tolerans för psykologiska kontraktsbrott, hög trivsel på arbetsplatsen och högt engagemang i arbetet. De medarbetare som upplever att deras förväntningar på arbetet sällan levs upp till uppvisar låg tolerans för psykologiska kontraktsbrott, låg trivsel på arbetsplatsen och lågt engagemang i arbetet.

5.3 Belöningar

Studien visar att belöningar i form av uppskattning, feedback och en känsla av att bli sedd spelar stor roll för arbetstillfredsställelse. Däremot visar studien att belöning i form av uppskattning inte är önskvärd om uppskattningen inte känns genuin. Uppskattning från ledare kan alltså upplevas som ett psykologiskt kontraktsbrott i form av en felaktig belöning. De Gieter et al.

(2012) har tidigare konstaterat att omfattningen av denna typ av psykologiska belöningar i en organisation har ett samband med organisationens personalomsättning. Studien visar att de medarbetare som upplever att deras chefer är delaktiga i de dagliga arbetsuppgifter som utförs redogör för en högre arbetstillfredsställelse än de som uppger att de endast får feedback som känns rutinartad vid medarbetarsamtal.

Föreliggande studie visar indikationer på att psykologiska kontraktsbrott kan uppstå då felaktiga belöningar utdelas. Studien visar att en felaktig belöning kan vara en belöning som inte varit önskvärd – vanligtvis monetära belöningar som utdelas trots att det finns en önskan från medarbetare om exempelvis mer ledighet och bättre arbetstider. Studien visar vikten av att som arbetsgivare förstå varje individs önskemål då en belöning ska utdelas. Studien visar att ledighet uppfattas som en mer önskvärd belöning än högre lön eller en monetär bonus. Utformar arbetsgivare belöningsystem utifrån majoritetens önskemål skulle detta innebära att många medarbetare blir nöjda, men några få medarbetare skulle inte uppleva belöningen som önskvärd. Därmed uppstår ett psykologiskt kontraktsbrott trots förändringen av belöningsystem. De Gieter et al. (2012) hävdar att psykologiska belöningar spelar större roll än monetära belöningar angående huruvida medarbetare känner hög eller låg arbetstillfredsställelse. Föreliggande studie visar dock att individers olika livssituationer styr vilka belöningar som är önskvärda eller inte. Genom att förstå enskilda medarbetares psykologiska kontrakt kan arbetsgivare lättare undvika psykologiska kontraktsbrott i form av oönskade belöningar, och därmed minska medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar.

Föreliggande studie visar även att uteblivna belöningar kan upplevas som psykologiska kontraktsbrott. Enligt Vrooms (1964) förväntansteori påverkas individers prestationer av den belöning individen förväntas få då en uppgift är avklarad. Även föreliggande studie visar tendenser på att en utebliven förväntad belöning påverkar medarbetares motivation och arbetstillfredsställelse. Studien visar däremot att ett psykologiskt kontraktsbrott i form av en utebliven belöning inte nödvändigtvis innebär att medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar ökar. Studien indikerar därmed att arbetets utformning kan göra att medarbetare stannar kvar i sin anställning trots att ett psykologiskt kontraktsbrott uppstått.

Studien visar att medarbetare som sällan upplever att ett psykologiskt kontraktsbrott ägt rum ändå kan ha en stor benägenhet att avsluta sin anställning då befattningen hen har i dagsläget inte erbjuder önskvärda utvecklingsmöjligheter. Karriärmöjligheter kan ses som en belöning som ingår i medarbetares psykologiska kontrakt, och bristen på karriärmöjligheter kan enligt

Flinkman et al. (2013) innebär att medarbetares motivation i arbetet minskar. Föreliggande studie visar att belöningar i form av utvecklings- och karriärmöjligheter är vanligt förekommande bland medarbetare, samt att en utebliven utvecklingsinsats kan innebära att medarbetare blir mer benägna att avsluta sina anställningar. Däremot visar studien även att uppfyllande av medarbetares förväntningar gällande karriärrelaterade belöningar kan leda till att personalomsättningen påverkas, då högre utbildning bland medarbetare kan innebära att de får byta tjänst inom organisationen. Finns inte tillräckliga utvecklingsmöjligheter inom ett visst yrke kan medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar vara hög, trots att det psykologiska kontraktet uppfylls. Än en gång visar studien alltså att arbetets utformning påverkar huruvida medarbetare är benägna att avsluta sina anställningar eller väljer att stanna kvar i den anställning de har i dagsläget.

Sammanfattningsvis visar studien att psykologiska kontraktsbrott i form av felaktiga eller uteblivna belöningar kan öka medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar. Studien visar även att utvecklings- och karriärmöjligheter är de belöningar som främst påverkar medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar. Däremot indikerar studien även att roliga arbetsuppgifter och goda relationer med övriga medarbetare kan höja acceptansen för belöningsrelaterade kontraktsbrott. Likt de resonemang som förs av De Gieter et al. (2012) visar föreliggande studie att psykologiska belöningar i form av exempelvis känslomässigt stöd är av stor vikt för att undvika att ett belöningsrelaterat psykologiskt kontraktsbrott uppstår. Studien visar därmed vikten av psykologiska belöningar där medarbetare som upplever sina ledare som närvarande uppvisar högre arbetstillfredsställelse än de som upplever att deras chefer inte är närvarande i det dagliga arbetet.

5.4 Medarbetarinflytande

Studien visar att de medarbetare som upplever att de har goda möjligheter att påverka sin egen arbetssituation upplever en högre grad av arbetstillfredsställelse än de som känner att de inte har någon möjlighet att påverka sitt eget arbete. Föreliggande studie visar att medarbetare som har en chans att påverka sin egen karriär och arbetssituation även redogör för en högre trivsel på arbetet än de som upplever att de inte har lika goda möjligheter att påverka hur deras dagliga arbete ska se ut eller hur deras karriärer kommer att utvecklas. Detta stöds av Gallie et al. (2012) som hävdar att en hög grad av medarbetarinflytande innebär att medarbetare upplever en känsla av kontroll, och att denna kontroll gör att de känner en starkare anknytning till organisationen de arbetar i.

Studien visar att medarbetare ofta upplever bristande medarbetarinflytande då de uppmuntras att framföra åsikter och förbättringsförslag, men byråkrati och formaliteter ofta innebär att deras idéer sällan leder till någon faktisk förändring. Wilkinson och Fay (2011) stöder detta med sin forskning där de visar att det i vissa fall är otillräckligt att inkludera medarbetare i organisatoriska beslutsprocesser om medarbetarnas idéer inte leder till någon påverkan på arbetet. Föreliggande studie visar att bristfällig återkoppling till medarbetare gällande deras förbättringsförslag leder till frustration, irritation och till och med en känsla av att bli kränkt av arbetsgivaren. Studien kan dessutom visa att det kan finnas en högre acceptans för att beslutsprocesser tar lång tid när ledarskapet är lyhört och närvarande. De resonemang som förs av Wilkinson och Fay (2011) kan därmed inte till fullo stödja föreliggande studie. Studien visar nämligen att det under vissa omständigheter räcker med att låta medarbetare komma till tals för att de ska uppleva en högre grad av medarbetarinflytande. Exempel på sådana omständigheter kan vara i de fall medarbetare upplever att det finns en lyhört och närvarande ledarskap.

Föreliggande studie visar att de medarbetare som har stort förtroende för ledare även upplever högt medarbetarinflytande. Samtidigt uppvisar de medarbetare med lägre förtroende för ledare en känsla av frustration och irritation till följd av lågt medarbetarinflytande. Bringselius (2010) stöder föreliggande studie i det avseende att upplevd grad av medarbetarinflytande kan skifta beroende på hur stort förtroende medarbetare har för sina ledare. Till skillnad från Bringselius (2010) som menar att upplevt medarbetarinflytande påverkar förtroende för ledare visar dock föreliggande studie att det snarare är förtroende för ledare som påverkar det upplevda medarbetarinflytandet.

Föreliggande studie visar att medarbetare som upplever en hög grad av medarbetarinflytande även upplever hög arbetstillfredsställelse. Studien visar även att medarbetare som upplever ett bristfälligt medarbetarinflytande känner låg arbetstillfredsställelse. Däremot visar studien att en känsla av lågt medarbetarinflytande inte nödvändigtvis innebär ett psykologiskt kontraktsbrott. Om medarbetare upplever att de får respons efter att de presenterat en idé, trots att en förändring faktiskt inte skett, kan ett psykologiskt kontraktsbrott undvikas. Studien visar därmed att det är viktigt med ett öppet och lyhört ledarskap där medarbetare får feedback och möjlighet att följa händelseförloppet i beslutsprocesser. Studien indikerar att den problematik som lyfts av Wilkinson och Fay (2011) där medarbetarinflytande kräver faktiska förändringar utifrån medarbetarnas förslag och idéer alltså kan undvikas med hjälp av transparens i beslutsprocesser, samt god kommunikation mellan ledare och medarbetare.

Sammanfattningsvis visar studien att individers upplevda medarbetarinflytande kan skilja sig åt trots att de redogör för samma begränsningar i möjligheten att påverka stora organisatoriska beslut. Studien visar att de medarbetare som har lågt förtroende för sina chefer har svårt att acceptera bristande medarbetarinflytande, medan de som har högt förtroende för sina chefer lättare accepterar att de har knappa möjligheter att kunna påverka stora beslut i arbetet. Studien visar även att medarbetare kan känna att de har inflytande i beslutsprocesser trots att deras idéer inte leder till förändring, men att det då kräver en ledare som kommunicerar med dem och uppvisar en transparens i beslutsprocesser och förändringsarbete. Trots att studien visar att lågt medarbetarinflytande ofta leder till en lägre arbetstillfredsställelse bland medarbetare indikerar studien inte på att lågt medarbetarinflytande är en faktor som leder till medarbetares ökade benägenhet att avsluta sina anställningar.

5.5 Benägenhet att avsluta anställning

Studien visar att psykologiska kontraktsbrott påverkar medarbetares arbetstillfredsställelse och motivation. Sociala faktorer behöver däremot inte orsaka att benägenheten att avsluta sin anställning ökar. Medarbetare blir ofta benägna byta anställning om de inte ser att det finns utvecklingsmöjligheter i nuvarande tjänst. Föreliggande studie indikerar därmed att hög personalomsättning bland de studerade yrkesgrupperna inte nödvändigtvis beror på sociala faktorer, då yrkesrollernas utformning har visat sig ha stor betydelse för huruvida medarbetare är benägna att avsluta sina anställningar eller inte. Arbetsgivare kan visserligen erbjuda vissa kompetensutvecklingsinsatser och kortare utbildningar, men den typ av utveckling som i studien visats vara mest önskvärd är mer omfattande och styrs inte av medarbetarnas närmsta chef. Studien indikerar att långsiktiga karriärs- och utvecklingsmöjligheter inte behöver ingå i medarbetares psykologiska kontrakt, trots att dessa möjligheter är vanligt förekommande gällande medarbetares förväntningar på belöningar. Studien antyder alltså att medarbetare som visar förståelse för att en viss typ av utbildning eller karriärmöjlighet inte kan erbjudas av deras nuvarande chef tidigt kan vara benägna att avsluta sina anställningar istället för att inkludera långsiktiga förväntningar i sin nuvarande tjänst.

6. Slutsats

Kapitlet redogör för studiens slutsats och besvarar även studiens syfte och problemformulering. Kapitlet innefattar även författarnas förslag till framtida forskning baserat på studiens resultat, samt kritik till hur studien genomförts.

Studien har utgått från följande problemformulering:

Hur påverkas personalomsättning bland soldater och sjuksköterskor av sociala faktorer som engagemang, belöningar och medarbetarinflytande?

Syftet med föreliggande studie är att utifrån medarbetares upplevda arbetssituation beskriva, jämföra och analysera hur sociala faktorer kan påverka personalomsättningen bland soldater och sjuksköterskor. Studien besvarar syftet med hjälp av de frågor som ställts gällande hur medarbetarnas engagemang gentemot organisationen ser ut, vilka belöningar medarbetare förväntar sig få då de utfört sina arbetsuppgifter, hur stort inflytande medarbetare upplever sig ha i det dagliga arbetet – samt hur dessa faktorer påverkar medarbetarnas benägenhet att avsluta sina anställningar.

6.1 Studiens resultat

Den sociala faktor som spelar störst roll gällande soldaters och sjuksköterskors benägenhet att avsluta sina anställningar är avsaknad av belöningar i form av utvecklings- och karriärmöjligheter. Om arbetsgivaren inte kan erbjuda dessa möjligheter ökar benägenheten att avsluta sin anställning och personalomsättningen påverkas. Soldaters och sjuksköterskors förväntningar på sociala faktorer som engagemang och medarbetarinflytande har visat sig spela en stor roll gällande arbetstillfredsställelse, men mindre roll för deras benägenhet att avsluta sina anställningar.

Studiens centrala resultat är följande:

- Den sociala faktor som visat sig spela störst roll gällande soldaters och sjuksköterskors benägenhet att avsluta sina anställningar är uteblivna belöningar i form av utbildnings- och karriärmöjligheter. Soldater och sjuksköterskor anser inte att monetära belöningar är lika viktiga som psykologiska belöningar. Även belöningar i form av mer ledig tid är mer önskvärda än monetära belöningar. I enstaka fall kan monetära belöningar dock vara det mest önskvärda, vilket belyser vikten av att som ledare förstå medarbetares psykologiska kontrakt för att undvika att begå psykologiska kontraktsbrott.

- De sociala faktorer som ingår i yrkesgruppernas psykologiska kontrakt gällande engagemang och medarbetarinflytande påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse i större grad än deras benägenhet att avsluta sina anställningar.
- Förväntningar som vanligtvis ingår i soldaters och sjuksköterskors psykologiska kontrakt, exempelvis förväntningar om framtida karriärmöjligheter, kan dock utebli om medarbetaren upplever att det inte finns någon möjlighet att denna förväntning uppfylls. Redan i ett tidigt skede i medarbetarens anställning kan benägenheten att avsluta sin anställning finnas då medarbetaren, på grund av bristen på utvecklingsmöjligheter, planerar att arbeta inom befattningen under en begränsad tid.

6.2 Vetenskapligt bidrag

Studiens vetenskapliga bidrag utgörs främst av en ökad förståelse för hur psykologiska kontrakt och kontraktsbrott inverkar på soldaters och sjuksköterskors inställning till deras arbete. Studiens resultat bekräftar ett flertal studier som genomförts tidigare. Det unika med denna studie är dock att den behandlar psykologiskt kontrakt på ett jämförande vis för att komma fram till gemensamma sociala faktorer i det psykologiska kontraktet som är relevanta för medarbetare inom olika verksamheter. Studien bidrar även med indikationer gällande hur ledarskap kan formas och utövas för att minska konsekvenserna av soldaters och sjuksköterskors upplevda psykologiska kontraktsbrott. Studiens resultat visar att utvecklings- och karriärmöjligheter är mycket viktiga för yrkesgrupperna och att denna faktor är den mest avgörande i frågan om huruvida medarbetarna väljer att stanna kvar i sin anställning eller söka sig vidare till andra tjänster. Detta kan bidra med ytterligare insikter inom ledarskapsområdet då det belyser vikten av att som ledare satsa på sina medarbetare för att försäkra att det finns utvecklingsmöjligheter under hela anställningstiden. Studien kan därför bidra till att fördjupa kunskapen och förståelsen om relevansen i att göra kompetensutvecklings- och utbildningssatsningar för att minska organisationers personalomsättning.

6.3 Praktiska implikationer

Till följd av ökad konkurrens och större ekonomiska begränsningar blir teorier om psykologiska kontrakt och sociala faktorer inom personalförsörjning ett allt viktigare ämne sett även utifrån samhällsliga värderingar. Studiens resultat är därför relevant för ledare och chefer inom både offentlig och privat sektor, då det i studien framkommer att monetära medel inte är den viktigaste faktorn för att medarbetare i en verksamhet ska uppleva hög arbetstillfredsställelse. Studien har genomförts på två yrkesgrupper inom den offentliga sektorn, men resultatet kan

även användas i privat sektor för att öka förståelsen för vikten av ett öppet ledarskap med ständig kommunikation mellan ledare och medarbetare. Studiens resultat kan även användas av chefer för att förstå hur det är möjligt att behålla medarbetare genom att diskutera vilka förväntningar medarbetare har, samt vilka av dessa förväntningar som spelar störst roll gällande deras benägenhet att avsluta sina anställningar.

Studiens praktiska implikationer är huvudsakligen:

- Genom att utforma yrken så att det finns långsiktiga utvecklingsmöjligheter kan organisationers personalomsättning sjunka. Då utvecklingsmöjligheter har visat sig vara den viktigaste sociala faktorn bör yrken utformas så att medarbetare kan se att det finns långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Dessa utvecklingsmöjligheter kan motivera medarbetare att stanna kvar i anställningen så länge som möjligt och därmed sänka personalomsättningen.
- Genom att börja förstå medarbetares psykologiska kontrakt redan vid rekrytering får chefer goda förutsättningar för att behålla sina anställda. Genom att fråga eventuella framtida medarbetare om vilka förväntningar de har går det att göra en bedömning om vilka utmaningar det kan finnas i att behålla den anställda så länge som möjligt.
- Psykologiska belöningar i form av lyhördhet och känslomässigt stöd från ledare och chefer kan innebära att medarbetare får högre tolerans för de eventuella brister som finns i arbetsgivares försök att uppfylla medarbetares psykologiska kontrakt. Arbetsgivare som inte kan uppfylla vissa delar i medarbetares psykologiska kontrakt kan kompensera för dessa kontraktsbrott genom att uppfylla eller överträffa övriga delar i det psykologiska kontraktet. Detta är ytterligare en orsak till relevansen i att som arbetsgivare förstå medarbetares psykologiska kontrakt.

6.4 Etiska överväganden

De etiska överväganden som gjorts handlar främst om de avgränsningar som gjorts i studien. Dessa begränsningar har varit nödvändiga då studien haft begränsat med resurser. Det är högst troligt att det kan finnas fler faktorer som påverkar det resultat som redovisats men som inte tas upp i studien på grund av den avgränsning som gjorts. Ett exempel på en sådan faktor är arbetslöshetsnivån i samhället. Vid en hög arbetslöshet torde det sig vara logiskt att medarbetares benägenhet att avsluta sina anställningar minskar. Detta kan uppfattas som att studien förbiser denna faktor och inte anser att denna är relevant.

I studien finns också en viss problematik i att den är avgränsad till två yrken, vilket innebär att det är möjligt att studien inte speglar arbetsplatsen och att andra yrkesgrupper inom liknande verksamheter inte känner igen sig i studiens resultat.

6.5 Förslag till framtida forskning

Dialogen mellan ledare och medarbetare har i studien visat ha stor inverkan på de tre studerade faktorerna i det psykologiska kontraktet. Därför skulle fortsatt forskning utifrån studiens resultat lämpligen kunna undersöka hur kommunikation inom organisationer relaterar till det psykologiska kontraktet. Det skulle vara intressant att i framtiden studera hur organisationer kan jobba med sin interna kommunikation för att undersöka medarbetares psykologiska kontrakt och därmed minska personalomsättningen.

Ytterligare förslag på framtida forskning är att ställa psykologiska kontraktsbrott i relation till inlåsnings effekter på arbetsmarknaden. Det kan även vara relevant att utifrån studien undersöka hur medarbetarnas upplevelse av faktorerna engagemang, medarbetarinflytande och belöningar påverkas av inlåsnings effekter och hur det i sin tur påverkar den eventuella upplevelsen av psykologiska kontraktsbrott.

6.6 Kritik till studien

Kritik till studien ställs framförallt till dess avgränsningar. Den teoretiska referensramen består av tre faktorer som ingår i teorin om psykologiska kontrakt. Teorin innehåller betydligt fler faktorer som kunde varit med i studien. Urvalet av de tre faktorerna är gjorda utifrån relevans mot studieobjekten och att dessa faktorer varit framstående i tidigare studier.

Val av studieobjekt är baserat på att de valda enheterna haft hög personalomsättning. Vid studiens genomförande var dock samtliga respondenter fortfarande anställda i respektive organisation och kunde därför endast spekulera i frågan om vad som skulle få dem att avsluta sin anställning. För att få svar på frågan om vilka sociala faktorer som får medarbetare att avsluta sina anställningar skulle det vara lämpligt att välja respondenter som faktiskt har avslutat sin anställning. Valet av respondenter gör att studiens empiriska analys snarare kan ses som en spekulering från respondenterna och inte ett svar utifrån erfarenhet.

Antalet respondenter i studien var totalt 14 stycken, vilket innebär att studiens empiri inte uppnått önskvärd mättnad. En förbättring i syfte att uppnå högre mättnad i studien hade lämpligen varit att intervjua fler respondenter från olika arbetsplatser.

Ytterligare en avgränsning som gjorts i studien har varit att ingen hänsyn har tagits till eventuella inlåsningsfall. I vissa fall kan medarbetare uppleva en stor benägenhet att lämna sin anställning, men svårigheten att få en ny anställning (och därmed risken att bli arbetslös) kan innebära att medarbetaren väljer att vara kvar i sin nuvarande tjänst. Att inte ha möjlighet att byta arbetsgivare, så kallad inlåsningsfall, kan bero på exempelvis hög konkurrens på arbetsmarknaden eller omständigheter i ens privatliv som gör det svårt att söka nya tjänster (Furåker, 2010). Både soldater och sjuksköterskor kan uppleva inlåsningsfall, men ofta på grund av olika orsaker. Exempelvis är soldater ofta personer som får en yrkesspecifik utbildning inom arbetet. Soldater kan drabbas av den konkurrens som finns på arbetsmarknaden då utbildningen de får i arbetet är svår att använda för att kvalificera sig för andra arbeten. Att arbeta som soldat kan alltså vara det bättre av två alternativ; där det andra alternativet med stor sannolikhet är arbetslöshet. För sjuksköterskor är det dock lättare att söka sig till andra arbetsplatser med hjälp av den kunskap de fått i både formell utbildning och den kunskap de fått under tiden de arbetat. Sjuksköterskor kan söka sig till den privata marknaden, alternativt söka tjänster i andra orter eller till och med länder. Däremot kan inlåsningsfall ändå ske då sjuksköterskor kan styras av exempelvis familjesituation. Den geografiska anknytningen till arbetet kan vara av stor relevans om sjuksköterskan har en familj som är bunden till en viss plats.

Referenser

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S., Poghosyan, L., Cho, E., You, L. & Aunguroch, Y. (2011). Importance of work environments on hospital outcomes in nine countries. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(4), 357-364. doi: 10.1093/intqhc/mzr022
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.
- Alonso, J. M., Clifton, J. & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643-660. doi: 10.1080/14719037.2013.822532
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Annetorp Hörnsten, C., Asplund, J., Berglind, K., Gustavsson, H. & Mångs, A. (2016). *Var finns jobben?: Bedömning för 2016 och en långsiktig utblick* (URA 2016:1). Hämtad från http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.27eaf3fa1528be0e6d34c079/1454486251813/Var%2Bfinns%2Bjobben_2016_02.pdf
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford: Dorsey Press.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13:e uppl.). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B., Le Blanc, P. M. & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 51(3), 276-287. doi: <http://dx.doi.org.proxy.ub.umu.se/10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x>
- Bal, P. M., Chiaburu D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273. doi: 10.1108/02683941011023730
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment?: The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572. doi: 10.1111/joms.12028

- Barnard, C. I. (1968[1938]). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Blomme, R. J., van Rheede, A. & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162. doi: 10.1080/09585190903466954
- Blomqvist, P. & Rothstein, B. (2000). *Välfärdsstatens nya ansikte: demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agora.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Bringselius, L. (2010). Resistance to change in public sector mergers. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 4, 30-51. Hämtad från <https://lup.lub.lu.se/search/publication/1737154>
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (1:a uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4:e uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Cavanagh, S. J. & Coffin, D. A. (1992). Staff turnover among hospital nurses. *Journal of advanced nursing*, 17(11), 1369-1376. doi: 10.1111/j.1365-2648.1992.tb01861.x
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181. doi: 10.5465/AMJ.2011.59215089
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford Univ. Press.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi: 10.1111/1467-6486.00210
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R. & Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-

Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 50-67. doi: 10.2753/IMO0020-8825420103

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. (2010). The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 911-922. doi: <http://dx.doi.org.proxy.ub.umu.se/10.1111/j.1365-2648.2009.05199.x>

Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(1), 65-86. doi: 10.1002/job.1793

Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J. & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel: Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 8(3), 205-217.

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera* (10:e uppl.). Stockholm: Liber.

Flinkman, M., Isopahkala-Bouret, U. & Salanterä, S. (2013). Young Registered Nurses' Intention to Leave the Profession and Professional Turnover in Early Career: A Qualitative Case Study. *ISRN Nursing*, 2013, 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.1155/2013/916061>

Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152-1165. doi: 10.1080/09585190110068368

Furåker, B. (2010). Inlåsning på den svenska arbetsmarknaden. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(4), 55-70. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:435928/FULLTEXT01.pdf>

Försvarsmakten. (2014). *Försvarsmaktens årsredovisning 2014: Bilaga 2 Personalberättelse*. Stockholm: Försvarsmakten. Hämtad från <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/arsredovisningar/arsredovisning-2014/hkv-2015-02-16-fm-2014-3782-4-forsvarsmaktens-arsredovisning-bilaga-2-3.pdf>

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. & Green, F. (2012). Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46. doi: 10.1111/j.1467-8543.2010.00787.x

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 19(s 1), 649-664. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T

Halkier, B. (2011). Methodological Practicalities in Analytical Generalization. *Qualitative Inquiry*, 17(9), 787-797. doi: 10.1177/1077800411423194

Hallin, K., & Danielson, E. (2007). Registered nurses' experiences of daily work, a balance between strain and stimulation: A qualitative study. *International journal of nursing studies*, 44(7), 1221-1230. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2006.05.011

Hendry, C. (2012). *Human resource management: a strategic approach to employment*. Oxford: Taylor and Francis.

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162. doi: 10.1111/1467-8551.0047

Heurlin, B. (2006). The New Danish Model, Limited Conscripted and Deployable Professionals. I C. Gilroy, & C. Williams (red.), *Service to country, Personnel Policy and the transformation of Western Militaries* (s. 157-178). Cambridge: MIT Press.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. doi: 10.2307/256741

Jacobsen, D. I., Sandin, G. & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes?: A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5), 627-647. doi: 10.1002/job.207

- Jonsson, U. & Nordlund, P. (2010). *Frivilliga soldater istället för plikt–internationella erfarenheter och ekonomiska konsekvenser*. Stockholm: Totalförsvarets forskningsinstitut. Hämtad från <http://aff.a.se/frivillig.pdf>
- Jordan, M. H., Lindsay, D. R. & Schraeder, M. (2012). An Examination of Salient, Non-Monetary, Factors Influencing Performance in Public Sector Organizations: A Conceptual Model. *Public Personnel Management*, 41(4), 661-684. doi: 10.1177/009102601204100405
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.014
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C. & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human resource Management*, 50(2), 201-226. doi: 10.1002/hrm.20415
- Leifland, C. (2014, mars). Många vägar att gå för sjuksköterskor. *Framtidens Karriär – Sjuksköterska*. Hämtad från http://sjuskoterskekarriar.se/wp-content/uploads/2014/03/Karriar_ssk_SE_40s_lo.pdf
- Lemma, M. (2013). Effects of Downsizing Strategies on Survivors' Organizational Commitment: The Case of Ethio Telecom. *Journal of Business and Administrative Studies*, 5(2), 74-122. Hämtad från <http://www.ajol.info/index.php/jbas/article/download/116067/105604>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Loi, R., Lam, L. W. & Wai Chan, K. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361-372. doi: 10.1007/s10551-011-1095-3
- Lorenz, C. (2012). If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management. *Critical Inquiry*, 38(3), 599-629. doi: 10.1086/664553

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3:e uppl.). Los Angeles: Sage.

Morgan, D. E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265

NATO. (u.å.). *What is NATO?*. Hämtad 18 februari, 2016, från <http://www.nato.int/nato-welcome/index.html>.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457. doi: 10.1111/sjop.12211

Orkan, L. (1974). *Personalomsättning: Orsaker, konsekvenser och regional struktur* (Doktorsavhandling, Samhällsvetenskapliga Fakulteten, Handelshögskolan, Umeå Universitet, Studier i företagsekonomi Serie B). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A616280&dswid=2423>

Parzefall, M-R. & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial psychology*, 26(1), 12-27. doi: 10.1108/02683941111099592

Parzefall, M-R. & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21. doi: 10.1108/02683941011013849

Prop. 2014/15:109. *Försvarspolitisk inriktning - Sveriges försvar 2016-2020*. Hämtad från <http://www.regeringen.se/contentassets/266e64ec3a254a6087ebe9e413806819/proposition-201415109-forsvarspolitisk-inriktning--sveriges-forsvar-2016-2020>

Raudla, R., Savi, R. & Randma-Liiv, T. (2013). *Literature review on cutback management. COCOPS - (COordinating for COhesion in the Public Sector of the Future)*. Hämtad från <http://hdl.handle.net/1765/40927>

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: 10.1007/BF01384942

- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. doi: 10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2:a uppl.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schiller, B. (1988). "Det förödande 70-talet": SAF och medbestämmandet 1965-1982. Arbetsmiljöfonden.
- Sellgren, F. S. (2007). *Nursing management at a swedish university hospital*. Stockholm: Karolinska Institutet. Hämtad från <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/39089/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shields, J. & Johns, R. (2015). Managing for engagement. I J. Shields (Red.), *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (2:a uppl., s. 18-52). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shore, L. M. & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of organizational behavior*, 19(1), 731-744. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data* (5:e uppl.). London: Sage
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382. doi: 10.1002/hrm.3930330306
- Skoglund, D. (2015). FMV medger brist på uniformer och kängor. *Officerstidningen*, 3, 8. Hämtad från https://www.officersforbundet.se/globalassets/pdfer/officerstidningen/2015-2016/web_ot3_15.pdf
- Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: an examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.
- SOU 2010:86. *Personalförsörjningen i ett reformerat försvar*. Stockholm: Försvarsdepartementet.
- Svensson, A. (2001). *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagsservice.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personal Psychology*, 46(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681. doi: 10.5465/AMR.1990.4310926

van Eetveldt, M. W., van de Ven, N., van den Tooren, M. & Versteeg, R. C. (2013). The importance of career insecurity for turnover intentions in the Dutch military. *Military Psychology*, 25(5), 489-501. doi: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/mil0000016>

Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G. & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 271-230. doi: 10.1080/1359432X.2012.740170

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Västra Götalandsregionen. (2015). *Årsredovisning 2014*. Vänersborg: Västra Götalandsregionen. Hämtad 25 februari, 2016, från <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/%C3%85rsredovisning/%C3%85rsredovisning%202014%20VGR.pdf>

Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. doi: 10.1002/hrm.20411

Yang, Y. & Konrad, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 1062-1083. doi: 10.1002/job.724

Bilaga 1 – Intervjuguide

Kontaktuppgifter:

Ålder?

Anställningstid?

Kön?

Varför sökte du jobb på denna arbetsplats?

Vilka förväntningar hade du på ditt arbete innan du blev anställd?

Kan du beskriva hur du upplever att dina förväntningar på din anställning uppfyllts?

Hur påverkar förväntningarna du haft och hur de har uppfyllts din arbetsinsats?

I vilken utsträckning ges feedback på det arbete du utför av din arbetsgivare?

På vilket sätt känner du dig uppskattad på din arbetsplats?

På vilket sätt kan du påverka din arbetssituation?

Hur ser dina karriärmässiga framtidsplaner ut?

Bilaga 2 – Individuella reflektioner

Moa Grandin

Under hela min studietid har jag som programstudent sett examensarbetet framför mig med skräckblandad förtjusning. Innan examensarbetet hade börjat fanns det många farhågor och jag föreställde mig att uppsatsskrivandet skulle präglas av mycket stress, några konflikter och en hel del förvirring. Med facit i hand kan jag dock säga att inga av mina farhågor uppfylldes, vilket till stor del är tack vare min uppsatspartner och vår handledare.

Redan sommaren innan jag påbörjade mitt sista år på högskolan frågade Robin om jag ville skriva examensarbetet tillsammans med honom. Jag har alltid tyckt mycket om att plugga med Robin, och våra olikheter gör ofta att vi kan diskutera utifrån olika perspektiv för att komma fram till bra, genomtänkta resonemang. Därför kände jag att det var självklart att jag ville skriva med honom. Robin uttryckte även att han ville skriva om någonting som hade med Försvarmakten att göra. På grund av min arbetslivserfarenhet ville jag främst skriva om någon verksamhet inom offentlig sektor, och därför var jag inte främmande för att skriva om Försvarmakten. Efter att vi diskuterat kom vi dock fram till att vi skulle skriva om både Försvarmakten och sjukvården. Studiens problemformulering har ändrats många gånger under skrivandets gång, men vi har länge haft en klar bild av studiens syfte. Vi valde även att genomföra studien med hjälp av en kvalitativ metod i form av intervjuer, då vi båda kände att det skulle ge oss bäst resultat samtidigt som vi tyckte att det kunde bli väldigt roligt att komma ut och ha en dialog med respondenterna. Då ingen av oss har erfarenhet av statistik kändes det även som att vi skulle kunna göra en bättre analys av kvalitativt insamlad empiri än om vi valt en kvantitativ metod.

I början av arbetet med uppsatsen arbetade vi mycket med att hitta teorier som gick att tillämpa på studiens syfte, och vi arbetade även mycket med struktur. När vi kommit fram till vilka sociala faktorer som skulle lyftas fram i studien delade vi upp faktorerna mellan oss och började skriva. Efter att vi skrivit varje kapitel satte vi oss tillsammans för att gå igenom texten och göra den så välformulerad och lättläst som möjligt. Vissa dagar har vi suttit på varsitt håll för att läsa referenser, men majoriteten av tiden vi skrivit har vi försökt att sitta tillsammans för att kunna diskutera angående formuleringar, relevansen i vissa resonemang eller bara för att kunna hjälpa varandra om vi fastnat.

Jag är mycket nöjd med hur jag och Robin delat upp arbetet mellan oss. Jag kan helt och hållet ställa mig bakom att vi investerat lika mycket tid och energi i arbetet. Detta har vi lyckats med trots att vi ibland delat upp arbetsuppgifterna. Då Robin varit den som haft kontakter på de organisationer vi genomfört intervjuerna på var det därför han som inför insamlandet av empirin gjorde allt arbete med att ta kontakt med respondenter och boka in intervjutillfällen. Däremot har jag lagt mer tid på att bearbeta vår text och arbeta med språket. För mig har det känts helt naturligt att jag skulle arbeta mer med svenskan, då jag tycker att det är väldigt roligt. Både jag och Robin har även ansett att jag har varit mer effektiv i textbearbetningen, och att jag har haft lättare att snabbt hitta nya formuleringar och meningsuppbyggnader. Vi har helt enkelt utnyttjat våra styrkor för att kunna vara produktiva och nå bästa möjliga resultat.

Jag har lärt mig mycket under tiden vi skrivit vårt examensarbete. Trots de kunskaper jag fått kring teorier om psykologiskt kontrakt och ledarskap känner jag att de största lärdomarna är praktiska och handlar om hur man faktiskt går tillväga för att skriva en uppsats tillsammans med någon annan. Jag har alltid föredragit att arbeta ensam – framför allt när det gäller att producera texter av olika slag. Under examensarbetet har jag dock lärt mig att det finns många fördelar med att vara två personer som arbetar med samma text. Jag har lärt mig oerhört mycket av att ha en uppsatspartner som på ett konstruktivt sätt kunnat ifrågasätta texten jag skrivit, och som stärkt mig i min förmåga att kunna argumentera för det som står i min text. Jag har även lärt mig att det är viktigt att låta en arbetsprocess ta tid. Mitt arbetssätt har tidigare präglats av ett oerhört högt tempo där målet har varit att lämna in uppgifter innan deadline. Under examensarbetet har jag däremot lärt mig att låta texten vila för att sedan kunna plockas upp igen och förbättras när man som författare fått lite tid att reflektera och landa i det man skrivit. Jag har även lärt mig att planera min egen tid och hålla mig till interna deadlines för att faktiskt ha möjligheten att låta texten vila. Då examensarbetet är oerhört självständigt har det varit en utmaning att själv planera och bedöma hur tidskrävande olika moment kommer vara. Genom ett gott samarbete och en realistisk tidsplan med lite andrum mellan olika moment anser jag dock att vi har klarat av den utmaningen utan större bekymmer.

Sammanfattningsvis vill jag säga att jag känner mig nöjd och stolt över den uppsats vi nu kan presentera. Jag är tacksam för att jag fått arbeta tillsammans med Robin, då jag ser vårt samarbete som grunden till vårt arbete. Jag kan inte föreställa mig hur vårt samarbete skulle kunna förändras för att nå ett bättre resultat än det vi nått.

Robin Krona

I termin 3 började jag fundera på vad mitt examensarbete skulle handla om. Jag har erfarenhet av Försvarsmakten och har upplevt hur organisationen stundtals famlat i mörkret och inte riktigt vetat hur man skall hantera personalförsörjningen. Det kändes som att det skulle vara lätt att hitta ett problem vi kunde hjälpa försvarsmakten med. Det fanns flera nära vänner jag skulle kunna tänka skriva med men det hade inte varit optimalt, bara för att vi är bra vänner behöver det inte betyda att vi jobbar bra ihop. Under utbildningen till personalvetare har jag fått lära mig en hel del om gruppdynamik, jag började fundera på vem som skulle kunna passa bra skriva ihop med. Vem är duktig på det jag är sämre på och vice versa. Efter en kort stunds övervägande föll valet på Moa, en tjej i klassen. Jag och Moa är väldigt olika vad gäller styrkor och svagheter som är relaterade till uppsatsskrivande, vilket gör att vi kompletterar varandra väldigt bra. Vi har också olika politiska åskådningar och livserfarenheter vilket gör att vi kan se på frågor med olika perspektiv, detta har varit givande i arbetet.

Börje Boers som är kursansvarig sa vid ett introduktionsmöte att vi själva måste ta ansvar och vara drivande i arbetet med uppsatsen. Detta tog jag till mig, i november ordnade jag ett möte med den som ansvarar för forskningen inom personalfrågor på försvarsmaktens högkvarter i Stockholm. Målet med mötet var att bli inspirerade till uppsatsens frågeställning, men efter mötet hade vi fler frågor än innan. Vi studerade ämnet närmre och fick iden att jämföra soldater och sjuksköterskor i enheter där personalomsättningen är hög. Vi har båda personlig erfarenhet inom dessa verksamheter, och är intresserade av varför soldater och sjuksköterskor väljer att säga upp sig på vissa enheter.

När kursen startade tog jag initiativ till att vi skulle skriva ner förväntningarna vi har på varandra och vad våra farhågor var i samarbetet oss emellan. Detta tyckte jag hjälpte mycket under arbetets gång. Min största farhåga var att jag skulle vara svag i svenskan och att Moa då skulle behöva skriva mer och att Moa skulle ha svårt att få saker gjort i tid. Moa har skrivit mer än mig och jag har bidragit med struktur i arbetet. Under arbetet har jag utvecklat mitt skriftspråk mycket med Moas hjälp, hon har kommit med förslag på förändringar i det jag skrivit. Jag har förstått betydelsen av att läsa mycket och att skriva på ett akademiskt vis. Det är lättare att förstå sig på en viss fråga eller ämne om texten är tydligt avgränsad, om studien är transparent vad gäller vilken metod som används och samma nyckelord används genom hela texten, osv. Jag har skött kontakten med båda våra studieenheter och tagit ansvaret för valet av dessa och med hjälp av Moa även ställt krav på urvalet av respondenterna.

Vår handledare har hjälpt oss ordentligt med struktur och betydelsefull feedback. Hon satte upp deadlines med oss, vilket gjorde att fick väldigt mycket gjort, speciellt i början av arbetet. Det ledde till att vi i mars till maj har haft ett lägre arbetstempo. Detta har befast min uppfattning om att man tar reservtiden sist, något man lär ut i försvarsmakten. I början av arbetade vi ofta enskilt, för att efter ett tag arbeta alltmer tillsammans, vilket går långsammare men ger en större kvalite på arbetet. Jag tycker att jag lärt mig vilka för- och nackdelar det finns med dessa arbetsmetoder. Effektiviteten att skriva själv, kvalitén att läsa och ändra i varandras och synergieffekten som uppstår i att författa tillsammans och framförallt att kvalité tar tid.

Avslutningsvis vill jag säga att det varit väldigt utvecklande och roligt att skriva uppsatsen. Jag har fått en förståelse för vad det innebär att vara akademiker och vad forskning innebär för samhället i stort. Jag vill passa på att tacka vår handledare Nomie som eldat på oss och jag vill tacka min kollega och nära vän Moa som varit outhärlig. Det finns ingen i världen som passat mig bättre att skriva ihop med.

Tack för denna tiden!

Robin Krona