



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT
Centrum för tjänsteforskning

Tommy Nilsson

Tillit och psykologiskt kontrakt

Inomorganisatoriska relationer, kommunikation
och bussförarens inställning till arbetet

Tommy Nilsson

Tillit och psykologiskt kontrakt

Inomorganisatoriska relationer, kommunikation
och bussförarens inställning till arbetet

Tommy Nilsson. *Tillit och psykologiskt kontrakt: Inomorganisatoriska relationer, kommunikation och bussförarens inställning till arbetet*

Forskningsrapport

Karlstad University Studies 2006:37

ISSN 1403-8099

ISBN 91-7063-068-2

© Författaren

Distribution:

Karlstads universitet

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Centrum för tjänsteforskning

651 88 KARLSTAD

SVERIGE

054-700 10 00

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2006

Förord

I TV, radio, i den politiska debatten och i vardagslivet i övrigt används allt oftare begrepp som förtroende och tillit för att beskriva olika relationers innehåll och kvalitet. Tillit betraktas av många som en oundgänglig ingrediens för samarbete och för att uppnå stabilitet inom organisationer och samhället i stort. Inte minst har begreppet kommit att få en central position när det gäller att tillämpa olika strategier för att skapa fungerande, effektiva och flexibla organisationer. Man söker nya vägar för att stimulera till ökat samarbete mellan individer och grupper. Genom att bland annat decentralisera beslut till lägre nivåer i organisationer och öka de anställdas känsla av deltagande försöker man fördjupa tillitssammanhanget mellan anställda och arbetsgivare och tillvarata de positiva överspridningseffekter detta kan skapa när det gäller de anställdas engagemang och bidrag till organisationen.

Samtidigt som debatten om tillitens betydelse för en rad organisatoriska aktiviteter har aktualiserats finner vi några centrala utvecklingstendenser på dagens arbetsmarknad. Avreglering och internationalisering har inneburit att många tidigare offentliga verksamheter agerar på konkurrensutsatta marknader. Ett exempel på detta är kollektivtrafik. Inom bussbranschen var den politiska retoriken att konkurrensen på en öppen marknad skulle leda till ökad effektivitet och lönsamhet i verksamheten och förväntades därmed vidareutvecklas till gagn för såväl huvudmän, trafikföretagen som de anställda och resenärer. Syftet har mot bakgrund av den retoriska argumentationen om den fria marknadens välgörande effekter – där både verksamhetsledning och de anställda frigjorts från den byråkratiska organisationens bojor – varit att studera hur bussförare upplever de förändrade arbetsvillkoren. Jag har med utgångspunkt i begrepp som tillit och psykologiskt kontrakt försökt att nå en djupare förståelse av vilka konsekvenser de organisatoriska omställningar som vidtagits för att anpassa verksamheten till nya produktionskrav har fått när det gäller tillitssammanhanget mellan anställda och arbetsgivarrepresentanter. Jag diskuterar också om och i så fall hur bussförarnas förhållningssätt till arbetet har förändrats samt vilka konsekvenser det kan ha fått när det gäller deras engagemang och organisatoriska åtaganden på det hela taget. En annan viktig dimension som penetreras är hur förarna tror att yrket kommer att utvecklas de närmaste åren samt hur man orienterar sig mot framtiden. Rapporten baserar sig på kvalitativa och kvantitativa data från fyra av

Swebus depåer i Värmland. Avslutningsvis vill jag tacka Vägverket som finansierat studien och därmed möjliggjort tillkomsten av denna rapport.

Karlstad i november 2006

S. Tommy Nilsson

Innehållsförteckning

1. Inledning 7

- 1.1 Tidigare forskning och forskningsbehov 8
- 1.2. Syfte 9

2. Tillit – ett dynamiskt perspektiv på arbetsvillkor 11

- 2.1. Tillit och psykologiskt kontrakt 12
- 2.2. Olika typer av kontrakt mellan anställd och arbetsgivare 15

3. Urval och redovisning av data 17

- 3.1 Vilka ingår i studien? 17
- 3.2 Några utgångspunkter för redovisning av data 17

4. Resultat och analys 19

- 4.1. Den interna informations- och kommunikationsstrukturen 19
- 4.2. Tillgänglighet och social interaktion 24
- 4.4. Det organisatoriska tillitssammanhanget 36
 - 4.4.1. *Kompetens idag och möjligheter i framtiden* 41
- 4.5. Inställning till arbetet 44
 - 4.5.1. *Benägenhet att lämna yrket* 51
 - 4.5.2. *Från trivsel till inlåsning* 53

5. Sammanfattning och reflektion 57

- 5.1. Kommunikation och social interaktion 57
- 5.2. En betungande kostnad eller värderad anställd? 59
- 5.3. Tillit, relationsförändring och kompetens 60
- 5.4. Inställning till arbetet och framtiden 62
- 5.5. Några övergripande reflektioner 64

Litteraturförteckning 69

1. Inledning

Det trafikpolitiska syftet med att avreglera och upphandla kollektivtrafik var att konkurrensen mellan olika trafikentreprenörer på en öppen marknad skulle leda till ökad flexibilitet, kvalitet och lönsamhet i verksamheten (SOU 2 001:106). Konkurrensen förväntades således utgöra ett vitaliserande tryck på entreprenörerna och därmed vidareutvecklas till gagn för huvudmän, entreprenörer, anställda och resenärer. Samtidigt har huvudmännen i ökad omfattning börjat ställa krav på tillgänglighet för funktionshindrade, miljövänligare fordon, kvalitet, service och personalens uppträdande i servicemötet med resenärer. Förväntningarna på att förarna ska ge service och etablera god kontakt med resenärer, och samtidigt hantera tidspress, yttre trafikmiljö och framföra bussen på ett säkert sätt karaktäriseras av både höga och motstridiga krav.

De trafikpolitiska målbeskrivningarna angående de positiva effekterna av att övergå från en offentligt driven verksamhet till ökad marknadsanpassning och konkurrens mellan privata trafikentreprenörer kan dock ifrågasättas. 1990-talets erfarenheter visar att för många trafikentreprenörer har anbudsupphandlingar och ökad konkurrens medfört nackdelar i form av minskad lönsamhet och ökade krav på kostnadsrationalisering och organisatorisk anpassning (SOU 2001:106). Många bussföretag har exempelvis svårighet att leva upp till de villkor som ställts i avtalen mellan beställare och utförare, vilket i förlängningen kräver effektivisering, kostnadsrationalisering och ökade krav på den anställde, samtidigt som såväl det organisatoriska som individuella handlingsutrymmet riskerar att krympa (se t.ex. Gunnes 2003; Holter m.fl. 1998). Det kan därför vara relevant att i sammanhanget ställa frågan om den utveckling vi ser i branschen är på kollisionkurs med det politiska systemets ambitioner och målsättning om bättre kvalitet och service i verksamheten. Såväl representanter för de fackliga organisationerna (se t.ex. Kommunal Yrkesforum 2002) som forskning på området visar att den retoriska argumentationen om en övergång från det gamla rigida, ineffektiva och dåliga, till det nya flexibla, effektiva och goda arbetslivet behöver diskuteras (jfr. Karlsson & Eriksson 2000; Gunnes 2003; Nilsson 2003).

Utvecklingen i branschen visar på tendenser som i flera avseenden tycks bryta mot vad man brukar definiera som det trygga och utvecklande arbetet (Nilsson 2003; Byström m.fl. 2000). Kraven på god service har ökat och

samtidigt ställs nya krav på såväl individuell som organisatorisk flexibilitet och anpassning till en förändrad verksamhetsstruktur. Detta har förändrat arbetsvillkoren för många yrkesförare och dagens arbetssituation tycks, mot bakgrund av anbudsupphandlingar och återkommande omställningar med syfte att kostnadseffektivisera verksamheten, allt mer kräva människor som klarar av och accepterar att inte kunna bedöma följderna av förändringar eller veta vad som sker härnäst. De måste i större utsträckning än tidigare lära sig hantera otrygghet, oförutsägbarhet och på samma gång vara öppna för förändringar med kort varsel (jfr. Sennet 1999). Den kortsiktighet som karaktäriserar många förars vardag, utgörs av kontinuerligt återkommande omställningar, vilket riskerar att bli en värld som inte erbjuder mycket till kontinuitet eller stabilitet, vare sig ekonomiskt eller socialt.

1.1. Tidigare forskning och forskningsbehov

Byström m.fl. (2000) och Aronsson och Barklöf (1980) är några forskare som pekar på att en dålig psykosocial arbetsmiljö med höga krav och lågt inflytande, som är hänförlig både till själva körningen och till organisatoriska faktorer utgör en relevant förklaring till bussförars höga ohälsotal. Byström m.fl. menar exempelvis att en betydande del av orsaksförklaringen finns inbyggd i organisationen. De anser att det är fel på organisationen, och att den bör anpassas efter förarna och det uppdrag de har. De pekar bland annat på att faktorer som hög omsättning av chefer, lågt inflytande, höga arbetskrav, återkommande besparingsåtgärder och rationaliseringar har stor inverkan på förarnas hälsa och arbetsmiljö. Andra studier visar bland annat att många bussförare upplevde att målen för de omställningarna som genomförts i verksamheten i huvudsak hade definierats av ledningen och att de i liten grad haft inflytande på de processer som har genomförts för att realisera målen eller i diskussioner om resultatet av dem (Holter 1998; Gunnes 2003; Nilsson 2003). Förarna uppgav att de inte längre kände sig värdesatta och respekterade och att den egna ledningen inte brydde sig om deras kompetens eller erfarenheter i förhållande till den dagliga driften. Att bli betraktad som en kompetent och attraktiv förare upplevdes inte längre vara ett eftersträvanvärt mål att uppnå (Gunnes 2003).

Utvecklingen inom kollektivtrafikbranschen har således inte varit oproblematiserad och det finns en ökad oro bland förarna inför framtiden

samtidigt som omställningarna i liten omfattning har inneburit en utveckling av arbetet eller har haft tydliga positiva mål för yrkesgruppen. Man kan mot bakgrund av dessa utvecklingstendenser ställa frågan om verksamheten är på väg att skapa ett yrke som få vill satsa på (Gunnes 2003; Nilsson 2003). Det kan förutom det personliga lidandet att arbeta under pressande arbetsvillkor, otrygghet och ökad oförutsägbarhet inför framtiden, ställa branschen inför stora framtida utmaningar när det gäller att behålla kvalificerade förare och att rekrytera nya kompetenta förare som också är engagerade servicearbetare. För att klara av att behålla den kompetens som redan finns och att rekrytera nya kvalificerade förare i framtiden måste det ställas krav på arbetets innehåll och kvalitet. Ett innehåll som i större utsträckning än vad som tycks vara fallet idag bygger på element som karaktäriseras av det ”goda arbetet”, där bland annat stabilitet i arbetets ramvillkor och att de anställda upplever att de befinner sig i en trygg psykologisk miljö är viktiga aspekter när det gäller att skapa förutsättningar för utveckling (Moxnes 1984). Att arbetsgivaren tar tillvara på människor, att de anställda visas tillit och respekt är andra mjuka kvalitéer ofta efterfrågas av förarna i olika studier (se t.ex. Holter m.fl. 1998; Byström m.fl. 2000). Ett arbete som uppfyller dessa kriterier ger respekt och erkännande och kan skapa ett fundament för att utveckla känslor av ömsesidig värdighet och förpliktelser mellan de anställda och arbetsgivare som går utöver individuella målsättningar och syften (Nilsson 2003).

Det finns mot bakgrund av de strukturella och organisatoriska förändringar som skett i branschen när det gäller upphandling, ökade krav på kostnadseffektivitet, bra servicebeteende, etc. behov av att fördjupa kunskapen om hur detta kan ha genererat paradoxala effekter på lägre nivåer inom organisationer (jfr. Olsson 1998; Holter m.fl. 1998). Inte minst gäller detta analyser av tillitens betydelse samt vilka mekanismer som kan ligga bakom servicearbetares organisatoriska åtaganden och förhållningssätt till arbetet. I denna studie görs ett försök att lyfta fram några dimensioner som kan knytas till tillitssammanhanget mellan anställd och arbetsledning och den anställdes inställning och bidrag till organisationen.

1.2. Syfte

Utgångspunkt för diskussionen i föreliggande rapport tas utifrån bussförarnas perspektiv och erfarenheter för att få en bild av och kunskap om

hur yrkesgruppen upplever de omställningar som genomförts i verksamheten och hur de upplever konsekvenserna av de åtgärder som vidtagits för att anpassa den till ökad konkurrens mellan trafikentreprenörer på en öppen marknad (Nilsson 2003; Byström m.fl. 2000; Holter m.fl. 1998; Gunnes 2003).

Visserligen har strategin med att avreglera och konkurrensutsätta kollektivtrafik inneburit ekonomiska vinster för den offentliga sektorn, men det fordras mer forskning om vilka icke avsedda konsekvenser omställningarna kan ha fått. Det kan således finnas betydande vinster att göra för branschen om frågor om tillit, kommunikationsstrategier, yrkesförarrollen i vidare mening, etc. integreras i framtida forskning om verksamheten och i verksamhetens planering där de anställda får en mer framskjuten position som viktiga systemkomponenter. Syftet med studien är sammanfattningsvis att studera vilka möjligheter och begränsningar som existerar för att utveckla en god arbetsmiljö med engagerade och motiverade anställda. Jag tar i detta avseende min utgångspunkt i begrepp som tillit och psykologiskt kontrakt för att diskutera och nå en djupare förståelse av vilka konsekvenser omställningarna i verksamheten har fått när det gäller relationen mellan förare och arbetsgivare och/eller dennes representanter, inställning till det egna arbetet samt hur de orienterar sig mot framtiden. Jag fokuserar i detta avseende dels på hur förarna upplever dagens arbetsvillkor, dels på om det har skett några förändringar över tid när det gäller ovan nämnda dimensioner. Innan jag går vidare med att redovisa förarnas upplevelser och erfarenheter vill jag kort introducera läsaren i de teoretiska ramar jag utgått från samt säga något om insamlade data och redovisningen av dem.

2. Tillit – ett dynamiskt perspektiv på arbetsvillkor

Några centrala utvecklingstendenser på dagens arbetsmarknad är avreglering och internationalisering, vilket innebär att företag och organisationer agerar på mer konkurrensutsatta marknader. Samtidigt finner vi i moderna omskrivningar av det kapitalistiska systemet såsom den fria eller privata företagsamheten, en betoning på det flexibla systemet och genom att framhålla risktagande antas människor ges ökad frihet att utforma sina liv (Sennet 1999). Sennet menar att det nya systemet i själva verket medför nya styrmekanismer i stället för att ha avskaffat de tidigare. De är dessutom otydliga och ofta svårtolkade, där företag splittras eller slås samman, arbetstillfällen dyker upp och försvinner utan inbördes samband. Den moderna flexibiliteten, menar Sennet, skapar oförutsägbarhet och konflikt mellan människors inre behov av långsiktighet, förutsägbarhet och yttre erfarenheter av att inte kunna bedöma följderna av eller veta vad som sker härnäst.

Holter m.fl. (1998) är en annan forskare som hävdar att upplevelse av minskad kontroll och förutsägbarhet är en viktig del av problembilden. Hög grad av autonomi i exempelvis en anställningsrelation inger en känsla av att kunna kontrollera vardagen, medan upplevelsen av att visas tillit och respekt genom medverkan och inflytande, förstärker känslan av kontroll och förutsägbarhet och av att vara delaktig i det som sker. Det finns alltid förväntningar från de anställdas sida att det ska finnas en balans mellan organisationens respektive de anställdas åtaganden. När anställda upplever att organisationens åtaganden mot de anställda står i ett negativt förhållande till dessa förväntningar är det sannolikt att det kommer att påverka engagemang, trivsel och produktivitet. Då det råder en balanserad relation finns anledning att tro att detta istället skapar trygghet, lojalitet och fördjupad tillit. Framväxten av tillit i en anställningsrelation är en funktion av organisationens förmåga att skapa en organisatorisk iscensättning eller inramning i vilken tillit kan utvecklas över tid. Det är därför viktigt att diskutera hur förändrade produktions-, relations- och maktstrukturer påverkar tillitssammanhanget mellan anställda och arbetsgivarrepresentanter samt vilka konsekvenser det kan få för de anställdas bidrag till organisationen (jfr. Rousseau m.fl. 1998:402).

I de flesta fall kräver tillit någon form av möten mellan de som tilliten omfattar och de individer eller grupper som på ett eller annat sätt

representerar eller företräder en organisation. Det är för att använda Giddens (1996) terminologi vid *tillgångspunkterna* där åtaganden ansikte mot ansikte kan bygga upp eller radera arbetsgivarens trovärdighet. En organisations tillgångspunkter är de platser eller arenor där exempelvis anställda kommer i kontakt med representanter för organisationen. Det är sociala arenor där organisationen är sårbar, men också platser där tillit kan vidmakthållas eller byggas upp. Det är också vid dessa möten där våra egna föreställningar om oss själva, vad vi förmår, vad vi är värda, beroende på om vi bekräftas eller avvisas kan stärkas eller försvagas (jfr. Starrin 2001).

Det normala är att vi som människor och anställda inte reflekterar så mycket omkring det som händer i våra vardagliga möten med människor på arbetsplatsen (Jerkeby 2001). Vi behöver med andra ord inte fundera på hur det är ställt med "vår" organisation så länge som den ger oss erfarenheter i överensstämmelse med de förväntningar vi har på organisationens åtaganden inom ramen för den vardagliga praktiken. Det vill säga när det råder balans mellan den anställdes förväntningar och vad organisationen erbjuder. Det är exempelvis när vi inte längre kan påverka utförandet av vårt eget arbete, när anställningstryggheten undermineras, när vår arbetsledning inte längre lyssnar på oss på samma sätt som tidigare, som vi får anledning att bygga en kritisk tankegång kring vad det är som hänt och eventuellt omvärdera vår relation till systemet. Det är således på denna konkreta nivå som representanter för arbetsgivaren kan bekräfta de förväntningar anställda har på organisationen och stärka tillitssammanhanget, medan ouppfyllda förväntningar eller dåliga erfarenheter kan leda till ett slags resignerad cynism, psykologiskt distansstagande eller fullständig losskoppling från organisationen.

Efter denna introducerande diskussion om tillitens funktion och ramvillkor ska jag ska närmast nedan fortsätta med att försöka ge en bild av relationen mellan begrepp som tillit och psykologiskt kontrakt. Därefter avser jag att diskutera hur dessa begrepp kan ta sig uttryck i olika slag av relationer i den organisatoriska kontexten.

2.1. Tillit och psykologiskt kontrakt

Om tillit kan definieras som det kognitiva filter som påverkar hur en motparts agerande tolkas och värderas i sin helhet, kan psykologiskt kontrakt

besvara frågor om huruvida motparten uppfyller förväntningar på olika, mer specifika relationsinslag inom ramen för det tillitssammanhang som existerar. Kort sagt innebär det att då det psykologiska kontraktet alltid vilar på ett fundament av tillit innebär det att i relationer där tilliten är låg är förväntningarna på motpartens beteende låga och bygger på formella kriterier av ekonomisk eller instrumentell art. Där tilliten är hög tillåter relationen att parterna utvecklar ett bredare kontrakt, vilket ofta sträcker sig utöver den formella relationen och karaktäriseras av ett djupare mellanmänniskt och emotionellt innehåll. Därför kan ett allvarligt brott mot kontraktet väcka starka emotionella reaktioner och påverka tillitssammanhanget i negativ riktning. Under goda förhållanden kan också tilliten fördjupas från att tidigare ha varit ytlig samtidigt som man vidgar sina förväntningar på motparten vilket innebär att kontraktet får en mer relationell innebörd. Jag återkommer till denna diskussion längre fram. Först något kort om begreppens innehåll och funktion.

Tillit, betraktat som ett mer grundläggande begrepp, anses av många forskare som en oumbärlig ingrediens för att utveckla sociala relationer, för samarbete och samhandling och som en grundläggande egenskap för att uppnå stabilitet inom organisationer och sociala institutioner. Tillit är följaktligen viktigt för en rad olika organisatoriska aktiviteter (Elangovan & Shapiro, 1998). Samtidigt är det de villkor eller aktiviteter som är nödvändiga för att tilliten mellan olika aktörer ska kunna utvecklas de som kan inverka negativt på tillitssammanhanget. Det vill säga att de relationer och förhållanden som möjliggör att andras handlingar och uppträdande värderas positivt erbjuder samtidigt möjligheter att upptäcka svek och brott mot tillitsrelationen. Tillit är således två sidor av den sociala relationen som möjliggör engagemang och det organisatoriska samarbetet eller ödelägger detsamma.

Begreppet psykologiskt kontrakt syftar på anställningsrelationens psykologiska innebörd och är en subjektiv tolkning av ömsesidiga löften och åtaganden. Det kan gälla explicita eller implicita löften eller överenskommelser mellan anställd och arbetsgivare som inte alltid är klart uttalade eller medvetna. Kontraktets innehåll kan omfatta allt från klart uttalade löften om utvecklings- eller karriärmöjligheter, hur den anställde tolkar innebörden av den anställningstrygghet en tillsvidareanställning innebär, förväntningar om att behandlas rättvist, med respekt och värdighet, att ha ett visst mått av inflytande över arbetsvillkoren, etc. (jfr. Isaksson

2001; Sennet 1999). Begreppet kontrakt rymmer samtidigt en antydning om att det kan brytas, vilket innebär att den anställde i sin bedömning av organisationen värderar huruvida den har misslyckats med att leva upp till en eller flera "skyldigheter". Brutna kontrakt har visat sig underminera tilliten till organisationsföreträdare, leda till lägre arbetstillfredsställelse och ökad personalomsättning (Isaksson m.fl. 2001).

Många moderna organisationer söker idag nya vägar för att stimulera till ökat samarbete mellan individer och grupper och i bästa fall fördjupa tilliten och vidga de psykologiska kontrakt som finns mellan anställda och ledning (Jones & George 1998). På detta sätt önskar man ta tillvara på de positiva överspridningseffekter som detta kan generera vad gäller de anställdas organisatoriska åtaganden. Forskningen visar samtidigt på en annan sida av de organisationsförändringar som genomförts i många organisationer under de senaste decennierna. En effekt av arbetslivets omvandling är, enligt Isaksson (2001), att brott mot det psykologiska kontraktet av mer eller mindre allvarligt slag snarare tycks vara regel än undantag och speciellt vanligt tycks det ha blivit i de senaste decenniernas turbulenta arbetsliv. I många fall har det lett till att anställda känt sig desillusionerade och besvikna. Det är inte heller ovanligt att den så kallade hot- och rigiditetsresponsen börjar göra sig gällande (Holter m.fl. 1998; Elangovan & Shapiro 1998). Med detta avses att organisationer istället för att "mjukas upp" och att de anställda ser möjligheter i det nya, tenderar att bli rigida och knyta sig samman. De anställda blir upptagna av att försvara de territorier de har kvar istället för att se framåt, tilliten undermineras och man får mindre öppenhet för lärande, risktagning och kommunikation.

Resultatet från ett antal branschstudier visar att den negativa sidan har varit dominerande där förändringsprocesser inte knutits till utveckling och medverkan för de anställda, vilket tagit sig uttryck i otrygghet, passivitet och misstro. Det visade sig också att de anställda även efter förändringsprocessernas genomförande ofta behöll de känslor av osäkerhet och misstänksamhet som väcktes då man tvingades stå utanför de processer som lett till förändring. Detta menar Holter m.fl. kan vara en orsak till att organisationer som genomför mer eller mindre genomgripande effektiviserings- och rationaliseringsåtgärder av verksamhetsekonomiska skäl inte nödvändigtvis uppnår bättre produktivitet eller ekonomiska förbättringar. Dessa resultat har inte bara betydelse för att förstå anställdas

reaktioner under en förändringsprocess, utan också för vad som sker därefter (jfr. Holter m.fl. 1998; Sennet 1999).

2.2. Olika typer av kontrakt mellan anställd och arbetsgivare

Tillit i en anställningsrelation utvecklas över tid genom värdering av vad den andra parten gör och vad man får veta om varandra. Allt eftersom tiden går får parterna mer kunskap om varandra och får erfarenhet från olika situationer. Förväntningarna kan bli större med tiden från att i början av en relation ha byggt på kontrakt med mer transaktionella inslag där arbetsuppgifter, lön och andra materiella belöningar har varit i fokus till att med tiden få mer relationella inslag i form av bredare, ofta outtalade förväntningar på socialt stöd, respekt, ömsesidighet, inflytande, etc. Relationer som bygger på breda förväntningar kan också bli smalare med tiden och komma att innehålla mer av transaktionella inslag om den anställde upplever att förväntningarna inte uppfylls av organisationen. Begreppen transaktionella och relationella psykologiska kontrakt används för att beskriva förväntningarnas bredd och djup. Transaktionella kontrakt bygger följaktligen på ett klart reglerat utbyte (materiellt och ekonomiskt) mellan anställd och arbetsgivare, medan relationella kontrakt har en djupare emotionell innebörd (Isaksson 2001; Anderson & Schalk 1998). Det relationella kontraktet är enligt Anderson och Schalk mer flexibelt och dynamiskt och det är ofta mindre klart var gränsen för den anställdes arbetsuppgifter eller organisatoriska åtaganden går, jämfört med det transaktionella kontraktet. Eftersom inte alla relationer mellan anställd och arbetsgivare kan regleras genom skrivna formella kontrakt fyller det relationella psykologiska kontraktet en viktig funktion genom att minska osäkerheten och öka förutsägbarheten vad gäller de skyldigheter och rättigheter den enskilde tolkar in i en anställningsrelation. I förhållande till det formella kontraktet spelar de informella, ofta implicita och sociala elementen i det relationella kontraktet en stor roll för hur förhållandet mellan parterna utvecklas och för den anställdes organisatoriska åtaganden.

I tider av återkommande organisatoriska förändringar och en uppluckring av traditionella säkerhets- eller trygghetssystem erbjuder det psykologiska kontraktet ett fruktbart integrativt koncept genom att det sätter fokus på utvecklingen av nya eller förändringar i gamla kontraktskulturer, som samtidigt fångar samtidens utvecklingstendenser (Guest 1998). Många

forskare har under senare år dokumenterat hur organisatoriska förändringar har förändrat relationsinnehållet mellan arbetsgivare och anställda (se t.ex. Anderson & Schalk 1998). För många anställda har dessa förändringar inneburit ökade arbetskrav, minskad anställningstrygghet och ökad oförutsägbarhet. I många fall har detta upplevts som ett brott mot det psykologiska kontraktet (Isaksson 2001), vilket innebär att det uppstått diskrepans eller obalans mellan hur arbetsgivaren uppfyller sina förpliktelser mot den anställde och vad som en gång lovades. Det kan förvisso spela en viss roll för vilka reaktioner som utlöses beroende på vad brottet avser, hur betydelsefullt det brutna löftet upplevs eller vilken typ av förväntningar som inte uppfyllts. Men då psykologiskt kontrakt, vilket jag nämnde ovan, alltid vilar på ett fundament av tillit, leder inte sällan ett brott till starka emotionella reaktioner och krackelerad tillit (jfr. Anderson & Schalk 1998). Hur ett brott mot det psykologiska kontraktet upplevs har samtidigt att göra med om relationen mellan anställd och arbetsgivare sedan tidigare influeras av låg eller hög tillit. I lågtillitssammanhang tenderar det att ske en mer dramatisk minskning av tilliten när ett brott upptäcks än i de sammanhang där tilliten är hög. Den generella bilden är dock att upprepade brott påverkar tillitssammanhanget i negativ riktning. Tendensen är att kontraktet omtolkas och kommer att innehålla mer av transaktionella inslag. De anställda omvärderar med andra ord vad de är skyldiga organisationen och anpassar sitt bidrag till detta (jfr. Holter m.fl. 1998).

Sammanfattningsvis kan man säga att ökad otrygghet, minskad arbetstillfredsställelse och bristande tilltro till ledningens intentioner och motiv är vanliga reaktioner hos de anställda som upplever att organisationen inte längre uppfyller tidigare ingångna kontrakt eller löften (se t.ex. Isaksson 2001). I en positiv kontraktskultur där det råder jämvikt mellan den anställdes förväntningar och organisationens åtaganden är det sannolikt att relationen mellan anställd och organisation kommer att präglas av högre arbetstillfredsställelse och utökat bidrag till organisationen utöver vad det formella kontraktet anger samt en generellt positiv värdering av anställningsrelationen (Guest 1998). Efter denna introduktion av de teoretiska utgångspunkterna ska jag gå vidare med att kort redogöra för urval och redovisning av data.

3. Urval och redovisning av data

I det här kapitlet redovisar jag vid vilka depåer data har samlats in, den procentuella fördelningen av bussförare vid de olika depåerna, vilken typ av data som har samlats in samt hur redovisningen går till. Jag redovisar också de förbehåll jag gjort när det gäller redovisningen av intervjudata då detta ställer höga krav på intervjupersonernas anonymitet.

3.1 Vilka ingår i studien?

Studien omfattar tillsvidareanställda bussförare vid fyra av Swebus depåer i Värmland. De depåer där data samlats in är Hagfors, Arvika, Kristinehamn och Karlstad. Totalt har 16 bussförare fördelade på de olika depåerna intervjuats och 141 stycken har besvarat en enkät. Av de förare som besvarade enkäten arbetar 70 procent vid depån i Karlstad, 10 procent i Arvika, 12 procent i Kristinehamn och 8 procent i Hagfors. Detta innebär att redovisningen av den totala svarsfrekvensen i tabellerna väger tyngre för förarna vid Karlstaddepån då en klar majoritet av de förare som besvarat enkäten arbetar där. De trafikslag som jag utöver de olika depåerna eller den totala svarsfrekvensen redovisar data från är stadstrafik, länstrafik och expresstrafik. 35 procent av förarna kör i huvudsak stadstrafik, 53 procent länstrafik och 12 procent expresstrafik.

Under konstruktionen av enkäten fördes kontinuerligt samtal med representanter för den lokala fackföreningen. Dessa överläggningar berörde i huvudsak vilka temaområden och frågor som kunde vara aktuella att ta med i enkäten, frågornas formulering och disposition av de olika temaområdena. Såväl tryckning som distribution och insamling av enkäten från de olika depåerna genomfördes av representanter för det lokala facket.

3.2 Några utgångspunkter för redovisning av data

Data redovisas dels i form av intervjuцитat, dels med hjälp av tabeller och en procentuell fördelning av förarnas svar på de frågor/påståenden som ställdes i enkäten. Mot bakgrund av risken att vissa av förarna skulle kunna identifieras om jag delger läsaren vissa detaljer från intervjudata kommer olika sakförhållanden att undanhållas läsaren. Jag har således maskerat eller

utelämnat uppgifter som kan avslöja enskilda individers identitet. Detta innebär bland annat att vissa platsangivelser har utelämnats. Genom att på detta sätt värna om intervjupersonernas anonymitet ställs krav på förtroende från läsarens sida och min förhoppning är att jag korrekt har återgett grundmeningen i det intervjupersonerna sagt, även om jag inte återger de exakta omständigheterna. När det gäller enkätdata redovisar jag trafikslag och den depå förarna arbetar vid i samband med tabellerna då detta kan anses relevant med tanke på skillnader i svarsfördelning. Jag begränsar mig således till att redovisa data från de olika depåerna och/eller trafikslagen då data visar på signifikanta skillnader i svarsfördelning. Där det inte föreligger sådana skillnader redovisar jag svarsfördelningen från det totala antalet förare som besvarat enkäten.

Jag är också medveten om att bussförarens upplevelse av arbetsvillkoren eller hur de väljer att beskriva den situation som råder, kan variera mellan olika läsare och aktörer på olika organisatoriska positioner. Det kan bland annat innebära att den bild förarna ger av dagens situation kanske i vissa fall kan vara "svårsmält" för personer på ledningsnivå och inte alltid överensstämmer med den senare kategorins verklighetsuppfattning. Detta innebär dock inte att den ena partens bild av verkligheten skulle vara mer sann än den andres. I det här fallet bygger jag därför mitt resonemang på Thomasteoremet om hur människor reagerar på och interagerar med sin omgivning. Teoremet lyder: *"Om en individ upplever en situation som sann så blir den verklig till sina konsekvenser."* Mer konkret betyder detta att individer reagerar på och handlar i förhållande till olika situationer utifrån det de uppfattar som sin verklighet oavsett hur andra upplever samma situation. Det betyder också att rådande verklighetsuppfattning har inflytande på individers tolkning av hur exempelvis relationen mellan anställd och arbetsgivare kan beskrivas, de anställdas organisatoriska åtaganden och förhållningssätt till sitt arbete. Det är nu dags att övergå till resultatredovisningen.

4. Resultat och analys

En fråga som man inledningsvis kan ställa sig är vad som händer när förändringsplaner sätts i praktisk handling och möter organisationens kultur, praxis eller andra realiteter? Studier visar att mycket kan bli annorlunda mot vad man förväntat sig. När de strategier som vidtas blir en realitet för alla kan de upplevas på många olika sätt, vilket kan leda till paradoxala konsekvenser. Det vill säga att det sker saker som organisationföreträdare inte hade räknat med (Holter m.fl. 1998; Sennet 1999) eller får konsekvenser som de över tid kan uppleva som icke önskvärda i förhållande till de intentioner eller motiv som låg till grund för att genomföra förändringar.

Mot bakgrund av de genomgripande förändringar som genomförts i bussbranschen, vilka i liten utsträckning tycks ha inneburit en positiv utveckling för förarna, vill jag, förutom att jag avser att diskutera arbetsvillkor och tillit, ur ett mer allmänt perspektiv återge delar av den från Swebus klart uttalade personalfilosofi som ska genomsyra företaget. Personalfilosofins centrala begrepp är att alla anställda ska bemötas med *respekt*, ges möjlighet till *personlig utveckling*, kunna *påverka sin arbetsituation*, känna *delaktighet*, få *återkoppling* på sina arbetsprestationer och *känna tillit* i ett öppet klimat (Swebus hemsida: <http://www.swebus.se>). Jag ska avslutningsvis försöka värdera dessa nyckeldimensioner i förhållande till den praktik förarna upplever sig möta och uppfattar som sin verklighet samt om detta är kvalitéer som genomsyrar relationen mellan förare och arbetsgivare. Jag ska nu gå vidare med att diskutera relationen mellan anställda och organisationsföreträdare. Jag börjar närmast nedan med att ge en mer övergripande bild av hur förarna upplever organisationens informations- och kommunikationsmönster.

4.1. Den interna informations- och kommunikationsstrukturen

Förarna gav under intervjuerna uttryck för en upplevelse av att de stått utanför de förändringar som genomförts för att anpassa verksamheten till förändrade marknadsvillkor och man kände sig ”överkörd” (jfr. Holter m.fl. 1998; Nilsson 2003). De menade exempelvis att de inte uppfattade sig bli betraktade som centrala aktörer i arbetet med att genomföra förändringarna och deras reaktioner präglades av en känsla av utanförskap (jfr. Holter m.fl.1998; Gunnes 2003). En av förarna beskrev sin syn på utvecklingen i

verksamheten under senare år och gav implicit uttryck för ett behov av att (åter)etablera sociala arenor för interaktion och kommunikation mellan förare och ledning.

Det var betydligt bättre tidigare, betydligt bättre (...) Alla fick ju reda på vad som gällde på en gång, och det fanns ju en helt annan direktkontakt mellan ledning och förare och det gavs utrymme för detta. Men idag har det blivit stramare med allting och... det är väl ekonomin som styr, idag är det bara ekonomi.

De förändringar som genomförts i organisationen uppfattas ha haft ett ekonomiskt fokus och att dagens ekonomiska ramar i mindre omfattning än tidigare ger utrymme för olika former av kommunikation och social interaktion. Förarna hade inte någon tydlig bild av vad målen med de förändringsprocesser som genomförts har varit, förutom att det har varit fråga om rationalisering och effektivisering. Målen för förändringarna tycks i stor utsträckning ha varit definierade av "administrationen". Förutom att flera av förarna gav uttryck för en känsla av att ha tilldelats en åskådarplats, uppvisade de ett misstänksamt förhållningssätt till arbetsgivarrepresentanternas vilja att öppna upp för ett ökat förarinflytande och en bättre förståelse av vad som sker i verksamheten.

Det är kanske inte meningen att vi ska få reda på vad som händer. Så vad som är rätt eller fel i den här situationen, det vet jag inte. Men, naturligtvis så vill man ju alltid bli informerad om vad som är på gång. Men det kanske är så att de som bestämmer tycker att skulle störa deras verksamhet om alla visste vad som skulle hända.

Vi är de som får reda på olika saker sist, även om det berör oss och vårt arbete. Vi tycker ju att vi är de som borde få reda på olika saker först och... nej, men om jag ska vara riktigt ärlig så har jag inte särskilt stort förtroende för dem, jag tycker inte de inger något förtroende.

Behovet av information och kommunikation tycks på det hela taget vara stort och många förare önskar information som är knuten till deras konkreta arbetssituation, men också till det större organisatoriska sammanhanget. Det gäller således information om förändringar som direkt berör den enskilde och arbetsgruppen och mer övergripande frågor som kan knyta det egna arbetet till en meningsfull och begriplig organisatorisk helhet. Svarsfördelningen i tabell 4.1. visar att en majoritet upplever brist på

information både när det gäller den konkreta arbetssituationen och information som kan kopplas till det större organisatoriska sammanhanget.

Tabell 4.1. *Förarna fördelade efter hur de upplever att de får information av arbetsledningen (Horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
Jag får alltid information av min arbetsledning när det planeras någon förändring vid min arbetsplats som direkt berör mig och mina kollegor	68	32	100	141
Min arbetsledning håller mig regelbundet informerad om vad som händer i företaget i stort och om resultat	67	33	100	141

Ser vi till de olika depåerna så varierar bilden med avseende på hur förarna upplever informationsförfarandet samt i vilken utsträckning de ges möjlighet att tillgodogöra sig den. Endast 29 procent i Karlstad respektive 11 procent Hagfors instämmer i påståendet att de alltid får information om planerade förändringar som på ett eller annat sätt direkt berör dem. Det är vid Kristinehamnsdepån som en majoritet, 57 procent, upplever att de hålls uppdaterade i detta avseende. Även Arvika visar med sina 45 procent som instämmer i påståendet, att informationsrutinerna tycks fungera bättre än vid de tidigare nämnda depåerna. Men trots att informationsbehovet till viss del tycks vara tillfredsställt vid de två senast nämnda depåerna är den övergripande bilden att det förekommer brist på information för en majoritet av förarna. Det framgick också under intervjuerna att bristen på information och kommunikation om vad som händer i organisationen inte bara får förarna att känna sig ”utanför”. Känslan av utanförskap har också förändrat deras förhållningssätt till verksamheten och det egna arbetet. De tenderar att ha utvecklat ett smalare och mer transaktionellt psykologiskt kontrakt i förhållande till såväl arbetet som organisationsinterna frågor.

Vi känner ju att när vi inte får information och när chefer inte lyssnar på oss så lägger man ju inte ner den energi som man egentligen skulle ha gjort. Vi känner

ju att 'vadå, de bryr sig ju inte om oss, varför skulle vi lägga ner energi på det här'. Jag tycker väl att hade de informerat oss mer och fått oss att känna att vi är delaktiga i det hela, så skulle vi också lägga ner mer energi och försöka göra ett bättre arbete.

Tidigare brydde man sig om det var någonting man undrade över. Man lade ner energi på att ta reda på hur det var med den eller den saken. Men som man känner nu, det spelar inte någon roll, för att... nu tycker jag att det är deras sak att informera mig och får jag inte någon så kvittar det, men det blir inte någon bra anda om man säger så.

Bristen på information och kommunikation om vad som äger rum och som är knuten till utveckling och inflytande blev tydlig under intervjuerna. När dessa förväntningar inte längre tillfredsställs utan bryter mot tidigare kontrakt och då de anställda känner sig åsidosatta och fråntagna möjligheterna att påverka olika förhållanden anpassar de sitt organisatoriska beteende till det nya kontraktet. Det andra påståendet i tabell 4.1. berör information på ett mer övergripande plan och även i detta avseende är det en majoritet som anser att informationen har brister, vilket gör det svårt att se kopplingen mellan den enskildes konkreta vardagspraktik och den större helhet som organisationen utgör

Vad som händer mer övergripande i organisationen, det har vi inte en aning om, inte ett dugg. Jag har aldrig hört att de informerar förarna om mer övergripande saker, om företaget i stort. Vad vi gör här tycks vara mer eller mindre losskopplat från vad de andra gör. Det skapar ju inte... man ser inte något sammanhang.

De har ju talat om när det är dags för upphandling och sådana saker och vad som gäller. Fast informationen kunde ju vara lite djupare. Det tycker man. Vi vet ju inte ett dugg om den ekonomiska biten eller hur det ser ut i organisationen i övrigt. Det får vi ju aldrig veta något om... vad som går bra eller dåligt, eller varför och så där.

Att ges möjlighet att ta del av adekvat information från olika organisatoriska nivåer är viktigt för att de anställda ska inges en känsla av kontroll och uppleva ett sammanhang och en mening med det som sker. Ska arbetssituationen upplevas som både emotionellt och kognitivt begriplig krävs att de ges möjlighet att se hela arbetsprocessen och den egna delen i denna större helhet (Hanson 2004). Kommunikation och information är

således centrala komponenter för att skapa underlag för att såväl enskilda individer som kollektiv ska kunna förutse hur olika situationer kommer att gestalta sig och inges en känsla av förutsägbarhet och kontroll (Holter m.fl. 1998; Andersen 1997).

Trots att såväl arbetslivsforskning som managementlitteratur ofta framhäver vikten av att ge information och att upprätthålla en öppen kommunikation mellan ledning och anställda tenderar detta inslag i relationen att ha försämrats under senare år. En av förarna beskrev att det mestadels är genom rykten man får höra om vad som eventuellt kommer att hända. Detta är en paradoxal effekt av informationsbrist som inte bara leder till mer eller mindre lösryckta spekulationer om sakernas tillstånd, utan påverkar också mot bakgrund av den oförutsägbarhet situationen skapar arbetsklimatet i negativ riktning.

Det är blivit så att... det är så mycket rykten som går. Det är rykten om allt möjligt, så man vet inte vad som är sant eller falskt. Det är bara ryktesvägen man får höra saker, så man får ta det med en nypa salt. Men det är klart att det skapar ju ett visst klimat eftersom... ja, man vet ju inte riktigt.

För att undvika fria spekulationer och mer eller mindre ogrundade antaganden i en redan otrugg situation påpekade en av förarna på ett klarsynt sätt att det inte räcker med att få information om att ett beslut är taget, utan också *varför* och på vilka *grunder* det tagits. Denna typ av information skulle inte bara kunna ge en adekvat bakgrund till varför vissa beslut tas och en ökad förståelse hos förarna, utan också ge olika åtgärder mening och innehåll i det organisatoriska sammanhang där beslut realiserar.

När det gäller olika beslut ska man inte bara informera om att ett beslut är taget, utan också varför ett beslut tas. Det skulle vara lättare att ha förståelse för det och jag tror att de skulle slippa en massa skitprat om de gick ut och talade om att så här ligger det till. För som det är idag så drar ju folk förhastade slutsatser om varför och så vidare. Det är en massa spekulationer hit och dit, och det skapar inte någon bra stämning.

I överensstämmelse med vad som framkommer i citatet närmast ovan visar forskning (Nilsson 2003; Gunnes 2003; Holter 1998; Byström m.fl. 2000) på vikten av att ledningen tydliggör de orsaksmässiga och ideologiska förhållanden som tvingar fram olika åtgärder. Om detta görs på ett sakligt och trovärdigt sätt kan grogrunden för de anställdas misstankar om

avsiktlighet, egenintresse eller att förändringarna är framtvingade av aktieägares ”omätliga” vinstintresse reduceras. Detta förutsätter att ledningen tillåter en viss insyn i de processer som kan skapa ökad förståelse. Data visar dock att för en majoritet av förarna tycks situationen vara den motsatta och riskerar istället att underminera tilliten och öka misstänksamheten mot ledningens bakomliggande intentioner och motiv. En inte oväsentlig negativ konsekvens av detta förhållande är att förarna har tröttnat på eller undviker att ta upp saker samtidigt som man engagerar sig mindre i arbetet. En av de intervjuade förarna uttryckte detta förhållningssätt på ett mycket talande sätt: ”Om ledningen inte bryr sig om de anställda, varför skulle vi lägga ner extra energi eller att försöka göra ett bra jobb”.

Sammanfattningsvis indikerar förarnas beskrivning att de har etablerat ett defensivt förhållningssätt och ett smalare psykologiskt kontrakt i relation till arbetsgivaren och det egna arbetet. Detta är en reaktion som visserligen kan fungera ett psykologiskt försvar mot omvärlden när denna inte erbjuder stabilitet och förutsägbarhet, men som tenderar att bli ”dysfunktionell” ur såväl ett tillitsperspektiv som när det gäller den enskildes eller arbetsgruppens bidrag till organisationen (se t.ex. Nilsson 2003; Holter m.fl. 1998; Gunnes 2003). Jag har ovan på ett mer övergripande plan diskuterat hur brist på information och kommunikation får förarna att känna sig utanför och hur denna känsla påverkar deras engagemang i arbetet och organisationsinterna frågor. Jag ska därmed gå vidare med att utifrån några mer konkreta dimensioner av relationen mellan parterna diskutera hur förarna upplever relationen till arbetsgivarrepresentanter samt hur de upplever att de senare förhåller sig till förarna.

4.2. Tillgänglighet och social interaktion

Det finns mot bakgrund av diskussionen ovan god grund att tro att behovet av kommunikation och information ökar i tider av återkommande organisatoriska omställningar (se t.ex. Andersen 1997). För att detta ska vara möjligt krävs att det finns någon form av tillgångspunkter eller arenor där anställda och ledning kan mötas och att ledningen på ett eller annat sätt är tillgänglig (jfr. Giddens 1996). När det gäller denna dimension av relationen visar svarsfördelningen på första påståendet i tabell 4.2. att en majoritet av förarna upplever att ledningen är tillgänglig. 82 procent instämmer i påståendet att det är lätt att få kontakt med arbetsledningen om de känner

behov av det. Det är samtidigt en relativt låg andel som tar tillfället i akt och söker upp arbetsledning om det är någonting man funderar över. Endast 47 procent av samtliga utnyttjar denna möjlighet.

Tabell 4.2. *Förarna fördelade efter hur de bedömer kontakten med ledningen utifrån olika dimensioner (horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
Det är lätt att få kontakt med min arbetsledning om jag känner behov av det	18	82	100	141
Jag söker själv upp min arbetsledning om det är någonting jag vill diskutera eller fråga om	53	47	100	141
Min arbetsledning brukar spontant besöka mig och mina arbetskamrater t.ex. i lunchrum/rastutrymmen och intressera sig för hur det går med arbetet	85	15	100	141

Förarna vid Karlstadsdepån är de som i minst utsträckning utnyttjar möjligheten att själva ta kontakt med ledningen då 61 procent inte instämmer i andra påståendet. Det är något lägre andel i Hagfors (44 procent) som inte instämmer. Förarna i Arvika och Kristinehamn tenderar att ha mer frekventa kontakter med arbetsledningen då en majoritet instämmer i påståendet. Det är 91 respektive 79 procent av förarna vid de sist nämnda depåerna som anger att de utnyttjar möjligheten att ta kontakt med ledningen. Trots att det är en klar majoritet av förarna i Arvika och Kristinehamn som aktivt utnyttjar möjligheten att ta upp olika frågor med ledningen är det en majoritet av samtliga som inte tar tillfället i akt. Under intervjuerna framgick att det tenderar att finnas ett slags motstånd hos vissa förare att söka kontakt med ledningen. Flera av dem ansåg att den distans till ledningen som arbetet av sin natur erbjuder är att föredra – ”man sköter sig själv” – samtidigt som en av dem såg en viss risk för åsiktskonflikt inbyggd i själva mötet med överordnade.

Om det behövs kan man väl ta kontakt med dem, med det är ju väldigt sällan som det händer. Man försöker köra som vanligt och sköter sig själv och jag vill inte ha så mycket med dem att göra. Man sköter sig själv och det tycker jag är bra.

Jag sköter mitt jobb och så får det vara bra med det. För ju mer man lägger sig i ju mer tjafs blir det. Är det så att de säger något så är det så, det är de som bestämmer och... men jag söker inte upp dem, det gör jag inte.

En förare utvecklade denna dimension av relationen och gav en djupare insikt i vad som kan ligga bakom det motstånd eller den ovilja en majoritet av dem tycks känna när det gäller att själva söka kontakt med ledningen. Det psykologiska förhållningssätt som kommer till uttryck förarens beskrivning indikerar att man har utvecklat en känsla av symbolisk distans och misstro.

Jag undviker kontoret. Jag känner att jag... jag har inte något förtroende för dem och vad ska jag då dit och göra om jag nu inte måste. Det har blivit en knepig situation jämfört med tidigare.

För vissa förare tenderar förtroendet för ledningen att ha krackelerat och intensifierat behovet av att själv kontrollera relationens innehåll och intensitet genom upprätthålla en viss distans. Vi kan samtidigt i tabell 4.2. se att det negativa mönstret går igen när det gäller förarnas uppfattning om hur ledningen prioriterar när det gäller att skapa utrymme för kommunikation och interaktion mellan parterna. Svartsfördelningen visar att endast 15 procent av samtliga förare anser att ledningen har för vana att genomföra spontana besök i deras rast/lunchutrymmen och visa intresse för deras situation. Vid depån i Karlstad är det endast 3 procent och i Hagfors 11 procent som instämmer i påståendet. Hos förarna i Arvika och Kristinehamn är uppfattningen att arbetsledningen i större utsträckning än vid de två andra depåerna tar kontakt med de anställda. 54 respektive 79 procent instämmer i påståendet. En förare som gav uttryck för en positiv attityd till ledningens förhållningssätt i detta avseende menade att det förekommer relativt frekventa möten mellan ledning och förare, där de förra aktivt tar kontakt och bryr sig om förarnas situation och det arbete de utför.

Jag tycker nog att de håller kontakt med oss och försöker pejla in situationen. Det tycker jag, så den biten är jag ganska nöjd med. Jag har åtminstone den känslan att de intresserar sig för vad vi håller på med.

Ett par av de förare som gav uttryck för en mer pessimistisk bild av ledningens förhållningssätt menade att det är ett uttryck för en specifik ledningsstil och ett nonchalant och respektlöst förhållningssätt till relationens sociala dimension.

När det gäller kontakten med ledningen så... nej, de kommer aldrig ut till oss. De har inte den stilen. De kommer aldrig ut och frågar hur det är eller visar något intresse för hur vi har det.

Den sociala biten är skitdålig. De kunde minsann palla sig ut och säga 'hur är det grabbar, har ni några synpunkter?' eller något sånt där. Men när de inte gör det så frodas ju den där känslan av att vara övergiven som finns hos många förare idag.

De gav uttryck för en känsla av att behandlas med likgiltighet och att inte värderas för det arbetet de utför. Upplevelsen av att vara övergivna av arbetsledningen och tilldelade en position utanför de "centrala aktörernas" aktiviteter är en framträdande känsla hos flera av förarna. En av dem gav en mer generell bild av betydelsen av att ledningen kontinuerligt upprätthåller den sociala kontakten med de anställda och att de vid sidan av de produktionsinriktade relationerna visar ett socialt engagemang.

Det finns väl inte någon ledning, inom någon verksamhet, där det inte krävs av dem att de har ett socialt engagemang, men i det här fallet förekommer det inte. Det kommer ju folk från alla möjliga verksamheter (...) och det samlade omdömet är ju att det är otroligt dåligt. Det är ju enormt viktigt att cheferna går ut och håller den här sociala kontakten.

Flera av de intervjuade förarna gav uttryck för ett behov av att känna att arbetsledningen visar ett intresse för det arbete de utför och för deras arbetssituation på det hela taget, vilket kan vara viktigt både för att "odla" relationen som sådan och för att förarna ska känna sig värderade och respekterade. Grimsmo (1994) är en forskare som argumenterar för att dåliga relationer i sig kan utgöra en stressfaktor samtidigt som kvaliteten på de mellanmänniska relationerna kan vara avgörande för om den enskilde tar skada eller inte av andra arbetsmiljöbelastningar. Relationella belastningar kan således inverka både som ensamstående variabler och tillsammans med andra arbetsmiljöfaktorer på den enskildes hälsa och utvecklingsmöjligheter. De relationella belastningar som tycks förekomma mellan förare och ledning

tenderar att öka distansen mellan parterna och riskerar att förstärka de informations- och kommunikationsbarriärer som eventuellt fanns sedan tidigare. Något som förutom det mänskliga lidandet, risken för stress och ohälsa tenderar att ha undergrävt tillitssammanhanget mellan parterna och förändrat de anställdas organisatoriska bidrag. Jag ska mot bakgrund av diskussionen ovan gå vidare med att titta på hur förarna upplever eller betraktar de förändringar som tycks ha skett i relationen mellan dem själva och ledningen över tid. Jag utgår från att den fysiska organiseringen och inte minst dess symboliska eller psykologiska innebörd kan vara relativt avgörande för hur olika aktörer kommer att uppfatta sig som sammanlänkade eller åtskilda såväl fysiskt som socialt.

4.3. Den sociala interaktionens förändrade struktur

Den symboliska tolkning människor gör av en arbetsorganisations fysiska (rumsliga) och sociala struktur formar och vidmakthåller ett meningssystem som bidrar till att olika aktörer kan definiera vilka de är, var i denna struktur de hör hemma och vad de sysslar med, det vill säga vilken region de tillhör. Begreppet region används i det här sammanhanget för att beskriva de perceptions- och varseblivningsbarriärer som skiljer olika aktörer från varandra i såväl fysisk, social som symbolisk mening (se Westlander 1993). För en relativt stor andel bussförare har den fysiska organiseringen av olika utrymmen fått en negativ symbolisk innebörd och inneburit att de upplever en ökad distans mellan dem själva och ledningen. Detta kom tydligt till uttryck under intervjuerna samtidigt som det framgick att relationen till ledningen tidigare präglades av ett tätare interaktionsmönster och ett positivare klimat.

Tidigare hade vi bättre kontakt med ledningen. Man kunde byta lite ord och åsikter hur som helst liksom, och... ja, man fanns ju i närheten av varandra.

Förr såg man dem ju titt som tätt (...) Det var en helt annan känsla och det satsades ju på personalen och... jag menar att man träffade dem ju titt som tätt, det blev ett helt annat klimat och man kände en annan närhet.

Det missnöje förarna gav uttryck för baserar sig dels på att man inte längre har den kontinuerliga, informella kontakten med ledningen som den tidigare

fysiska organiseringen av utrymmen och organisationsklimat tycks ha inbjudit till.

Jag går aldrig till kontoret. Jag har inte förtroende för dem. Det var stor skillnad tidigare som jag ser det. Det var som jag sa tidigare att var det någonting så var det bara att springa upp till kontoret.

Den tidigare upplevelsen av närhet och öppenhet tycks ha förändrats mot ett interaktionsmönster som istället präglas av krackelerad tillit och ökade kommunikationsproblem.

Förtroendet är skadat, det... det blir ju det eftersom gapet mellan förare och ledning har ökat. För kunde man diskutera och det var lättare att få kontakt. ... så gapet har ökat och därmed kommunikationsproblemen.

Relationen mellan förare och ledning präglas av såväl fysisk som symbolisk distans, där regionindelningen manifesterar sig genom att interaktionen mellan parterna tenderar att begränsa sig till den neutrala zonen mellan de regioner eller skilda utrymmen symboliken omfattar.

Man kan ju se när de (personer i ledande ställning eller de som av förarna uppfattas ha en överordnad position) går över parkeringen eller så och man hälsar ju på varandra. Men det är inte några som jag pratar med eller går in till. Jag känner inte något behov av det utan... ja, det känns som det kvittar (...) Jag sköter mitt.

När jag ställde frågan till förarna om vad som skulle till för att arbetsmiljön skulle upplevas som mer positiv framhölls vikten av att ges möjlighet att få "lätta på trycket", att känna sig uppskattad, att få framföra sina tankar och synpunkter och känna att man tillför verksamheten erfarenheter och kunskaper.

Det skulle finnas en bättre kontakt mellan förare och ledning. För det är ju bra att kunna få lätta på trycket om man har åsikter om någonting. Att man får känna att företagsledningen är intresserad av att höra vad vi har för synpunkter.

De visar inte något större intresse för synpunkter som vi har, utan mycket mutter och synpunkter sker ju i lunchrummet. Det är ju synpunkter som aldrig kommer fram. Och de är många.

Att inte få gensvar från arbetsledningen för sina idéer och erfarenheter från verksamheten innebär inte bara att kunskap går förlorad. Det bidrar också till att de anställda upplever att de inte känner sig positivt värderade och respekterade och att de är en resurs som ska involveras i verksamhetens utveckling (jfr. Holter 1998). Att inte känna sig respekterad och uppskattad tenderar att underminera tilliten till organisationsföreträdare och få negativa konsekvenser för den anställdes engagemang och organisatoriska åtaganden.

Jag upplever att jag inte är uppskattad som arbetstagare. Jag tycker det märks i allt som sker och händer och vi är... ingenting. Nej, jag har inte något som helst förtroende för dem, för jag anser att... det fungerar inte alls idag så... ja, man lägger av, man struntar i det här (...) Varför ska jag... ens försöka göra något bra.

Rådande situation har ökat gapet mellan förare och ledning, vilket samtidigt tycks ha medfört att förarna känner liten samhörighet med arbetsgivaren och/eller att de upplever sig betydelsefulla aktörer i den verksamheten de befinner sig. I tabell 4.3. kan vi se att det är en minoritet, 22 procent av samtliga förarna som känner samhörighet med arbetsgivaren och endast 34 procent instämmer i påståendet att de upplever sig som betydelsefulla och centrala aktörer i verksamheten. En majoritet upplever således att de inte har en känslomässig koppling till verksamheten samtidigt som de upplever att de inte är betydelsefulla i egenskap av det arbete de utför.

Tabell 4.3. *Förarna fördelade efter hur de upplever samhörighet med arbetsgivaren samt känner sig som viktiga i verksamheten (Horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
Jag känner samhörighet med min arbetsgivare	78	22	100	139
Jag känner mig som en betydelsefull medarbetare i en viktig verksamhet	66	34	100	139

Tittar vi på fördelningen mellan förarna vid de olika depåerna när det gäller känslan av samhörighet med arbetsgivaren finner vi endast marginella skillnader. De fördelar sig mellan 21 och 29 procent som instämmer i

påståendet ovan. När det gäller andra påståendet finns relativt stora skillnader mellan depåerna. Vid Karlstadsdepån är det 29 procent som instämmer. I Hagfors är det endast 11 procent som instämmer. Förarna i Kristinehamn och Arvika avviker återigen från totalbilden. Vid den först nämnda depån är det så hög andel som 71 procent som instämmer och i Arvika är det 46 procent. Förarna i Kristinehamn och Arvika torde även i detta sammanhang ha en mer gynnsam arbetssituation än förarna vid de två andra depåerna, vilket sannolikt kan stimulera till ökat engagemang och en känsla av att göra någonting betydelsefullt och att finna ett meningsinnehåll i det man arbetar med.

Vad som tenderar att förstärka känslan av utanförskap och att inte känna samhörighet med arbetsgivaren eller att man upplever att man inte betraktas som en betydelsefull medarbetare är förarnas uppfattning att ledningen i liten utsträckning bryr sig om eller tar tillvara på de erfarenheter de bär på och att de inte visas tillit genom inflytande och delaktighet. Flera av dem påpekade under intervjuerna att engagemang och det som gör en förare till en attraktiv, serviceinriktad och motiverad förare inte kommer av sig själv. För detta krävs en trygg miljö underbyggd av tillit och ömsesidig respekt och att arbetet erbjuder möjlighet till inflytande på arbetsvillkoren.

I en anställningssituation måste det finnas ett slags grundrespekt för varandra. Den måste bygga på någon form av ömsesidighet. Och engagemanget står ju i proportion till hur du når fram med dina åsikter och idéer. Jag menar, står du och gapar i ett tomt rum, då slutar du till slut. Det har blivit så (...) Det är klart sämre idag och det påverkar ju alla delar av jobbet.

Vi har ju ansvar för resenärerna säkerhet, för andra trafikanter, men något inflytande har vi inte. Det blir ju väldigt snett och påverkar lusten att försöka göra ett bra arbete. Jag menar att det finns ju arbeten där du har stort ansvar, men och inflytande, där man skall göra ett jobb och får både ansvar för att det blir gjort, men också inflytande över hur man gör det. Sådant skulle ju göra att man växte som människa. Men idag... ja, man kör sin buss och så får det vara bra med det.

Man kan naturligtvis fråga sig vad för slags erfarenheter eller kunskaper som bör premieras för att förarna tillsammans med ledningen ska klara av att upprätthålla en god service och på vilket sätt jobbet kan bli meningsfullt och engagerande. Men med hänsyn till kompetensbegreppet bör det kanske, oavsett definition av kompetens, tas som ett allvarligt varningstecken när

förarna ger uttryck för en känsla av det att bli betraktad som en engagerad anställd och attraktiv förare inte längre är ett mål att uppnå för dem (jfr. Gunnes 2003). Detta visar samtidigt på en organisatorisk oförmåga att nyttja mänskliga resurser på ett för individen och organisationen optimalt sätt, där mänskliga behov både tillgodoses och kontinuerligt återskapas. Med mänskliga resurser avses i det här sammanhanget de kognitiva, emotionella och fysiska resurser som ligger till grund för individens arbetsprestation, personliga utveckling och välbefinnande. En bidragande anledning till att förarna upplever att ledningen i liten tar tillvara på den kompetens de bär på i förhållande till den dagliga driften, är att man gör en stark åtskillnad mellan planering och praktiskt utförande. Ett par förare ger uttryck för detta och menar att när ledningen inte tar tillvara på de erfarenheter förarna har av den dagliga praktiken påverkas samtidigt administrationens möjligheter att göra ett kvalitativt bra arbete.

Idag har ju cheferna aldrig tid att prata så finns det ju inte någon möjlighet att kommunicera uppåt. Det är som att prata med en vägg. Men samtidigt är det nog svårt att göra ett kvalitetsmässigt bra jobb om de inte tar tillvara på förarnas synpunkter. Och det finns massor.

Man försöker ju gå in till dem och prata, försöker hjälpa till, vi har ju kunskap om det här, men... de tar inte till sig vad vi har för åsikter. Sedan är det väl så att försöker man komma med ett antal förslag och det bara försvinner så, ja, det är klart att man tröttnar till slut... ja, man skiter i det här, man ger upp och försöker inte ens (...) Och jag menar de sitter ju på sina kontor och planerar en verksamhet där de inte riktigt vet hur det ser ut där ute, vad som är problematiskt eller dumt. Men det... ja, de vet väl bäst ändå, verkar det som.

Detta är en situation som, förutom att kunskaper går förlorade, kan skapa konflikter som bottnar i att de olika parterna kan få svårt att förstå varandras arbete. Det kan också innebära att planeringen blir mindre effektiv genom att den kunskap förarna bär på inte kan modifiera planeringen. Det innebär i sin tur att möjligheterna att skapa grunden för ett gemensamt utvecklingsinriktat lärande och positiv samhandling mellan förare, chefer och planerare undergrävs. Förarnas upplevelse av att negligeras och åsidosättas tenderar också att leda till att man utvecklar negativa förväntningar på den framtida utbytesrelationen. När förtroendet krackelerat är det inte bara deras organisatoriska åtaganden som förändras, det kan samtidigt bli avgörande för hur den verklighetsbeskrivning som förmedlas av ledningen slår igenom hos

dem och hur den tolkas. I en relation som präglas av lågt förtroende finns risk, även om ledningen har intentionen att informera och involvera de anställda i olika aktiviteter, att budskapet missförstås och tolkas på ett annat sätt än vad som var avsikten med det.

Det kan ju hända att de (arbetsledningen) försöker göra någonting bra, att de faktiskt försöker... men, man tror inte att det är så eller... man ser det helt enkelt inte för det är inte det man förväntar sig... helt enkelt. Så... ja, det finns ju alltid en risk när man inte riktigt litat på människor så... det kan ju bli fel.

Detta belyser en situation eller ett förhållningssätt som i sämsta fall kan utveckla drag av vad Holter m.fl. (1998) definierar som paranoida organisationer. Parterna tolkar varandra fel, det mesta som kan missförstås blir missförstått och misstänksamheten växer. I värsta fall leder situationen till en negativ spiral som kan vara svår att bryta och som försvårar alla försök att utveckla ett fruktbart samarbete och en konstruktiv kommunikation. För att ytterligare belysa hur förarna uppfattar relationen mellan dem själva och arbetsgivaren ställde jag en fråga i enkäten som avsåg att ge en mer generell bild av om förarna upplever att relationen har förändrats under senare år och i så fall på vilket sätt.

Forskning och all samlad erfarenhet visar på vikten av att relationen mellan anställda och arbetsledning odlas och underhålls för att skapa ett bra organisationsklimat och fördjupa tillitssammanhanget mellan parterna. Svarsfördelningen i tabell 4.4. visar, trots dessa erfarenheter, att relationen mellan anställd och arbetsgivare upplevs ha förändrats i negativ riktning för en majoritet av förarna. Drygt varannan anser detta, var tredje upplever att relationen är oförändrad och endast drygt en av tio anser att den har förbättrats.

Tabell 4.4. Förarna fördelade efter hur de anser att relationen mellan dem själva och arbetsgivaren har utvecklats under senare år (horisontell procent).

Fråga	I positiv riktning	Varken i positiv eller negativ riktning	I negativ riktning	Summa	Antal
Anser du att relationen mellan anställda och arbetsgivare har förändrats i någon riktning under senare år	13	34	53	100	141

Förarna vid Karlstadsdepån är de som är mest pessimistiska i sin bedömning av hur relationen har förändrats under senare år. 56 procent anser att relationen har förändrats i negativ riktning. Därefter finner vi, förvånande nog förarna vid Kristinehamnsdepån, där 50 procent har svarat i negativ riktning. Förarna i Hagfors och Arvika fördelar sig i nämnd ordning på 33 respektive 36 procent som upplever att relationen har utvecklats i negativ riktning. Det är förarna vid de sist nämnda depåerna som uppvisar högst andel som anser att relationen är oförändrad. Förarna vid Karlstad- och Kristinehamnsdepån är de, om än marginellt, som har en högre andel än övriga som upplever att relationen till arbetsgivaren har förbättrats (15 respektive 14 procent). Några av förarna menar bland annat att den centralisering som genomförts av olika funktioner och ökade krav på kostnadseffektivitet har begränsat de lokala arbetsledningarnas handlingsutrymme och urholkat relationen mellan anställda och ledning när det gäller sociala och mellanmännsliga inslag. Och även om det förekommer en viss förståelse för de lokala ledningarnas situation ger förarna samtidigt uttryck för en cynisk inställning till deras förhållningssätt till förarna.

Nu styrs ju så mycket uppifrån och de (lokal ledning) bestämmer ju inte så mycket, utan de sitter ju också i en rävsax. Kan de ha färre anställda som gör samma jobb som tidigare då kostar det ju mindre och det är detta som styr idag, tycker jag. Egentligen känns det ibland som om det är någon som jobbat ett antal år säger upp sig så är det positivt för då kommer det en nyanställd och den är ju billigare. Det är kanske grymt att säga så, men det verkar inte som de blir direkt ledsna.

Vi var mer som en familj tidigare, men nu... 'jaha är han dålig nu igen (syftar mer allmänt på förarkollektivet), vi byter ut honom och tar in en timtidare'. Den känslan får man, vi är liksom ingenting värda. Det är bara att byta ut för då blir det billigare. Så var det inte tidigare, de behandlade inte folk som de gör nu. Men de fattar inte för... nu är man mer som en robot.

Förut var det på ett helt annat sätt. Det har blivit så tufft på något sätt. Jag vill inte ha någon relation för... jag känner att det är ömsesidigt, att de (ledningen) vill inte ha så mycket med oss att göra heller. Vi får inte kosta någonting och... Det blir en sådan känsla då och jag är inte den enda för... nej

Balansen mellan de anställdas behov av att respekteras och behandlas som människor och de mer instrumentella och ekonomiska inslagen i relationen upplevs ha fått slagsida mot de senare och vävts in i ett "slit och slängsystem", där det inte ges utrymme att ta hänsyn till mänskliga behov av respekt och omtanke. Flera förare upplevde att de från arbetsgivarens och arbetsledningens sida allt mer kommit att betraktas som en betungande kostnadsfråga, som inte värderas utöver sin egenskap av att äga en viss arbetskraft.

Det negativa är ju... det är väl att man hela tiden har det här med besparingar över sig. Man kostar pengar och det finns inte utrymme för någonting och det finns inte någon respons uppåt. Man blir så trött för man får inte någonting tillbaka. Man har inte lust att ge mer än man absolut behöver och... jag är jättetrött på den biten. Det bli liksom... ja, jag har min månadslön och de får tillbaka vad de betalar för.

När anställda, sant eller illusoriskt, upplever att instrumentella och ekonomiska intressen kommit att dominera relationen och att man börjat behandlas som rena produktionsvaror, är det sannolikt att den anställde omvärderar relationen och begränsar det psykologiska kontraktet. Det framgår också på ett tydligt sätt i citatet närmast ovan hur man reducerar sitt ansvar och bidrag till organisationen för att anpassa den egna insatsen till en nivå som överensstämmer med vad man anser att organisationen ger tillbaka. Tillitssammanhanget mellan parterna kommer sannolikt att vila på ett svagt fundament och bli mycket ömtåligt eller känsligt för störningar.

Jag ska mot bakgrund av diskussionen ovan gå vidare med att utifrån några mer konkret avgränsade och centrala dimensioner av relationen mellan aktörerna försöka belysa hur förarnas upplevelse av tillit till

arbetsgivaren/arbetsgivarrepresentanter kan beskrivas ur bland annat ett statistiskt perspektiv.

4.4. Det organisatoriska tillitssammanhanget

Tillit är, som tidigare nämnts, ett begrepp som allt mer kommit att uppmärksammas i olika organisatoriska sammanhang och har visat sig ha stor betydelse för anställdas lojalitet och engagemang. Tillit är således en viktig egenskap och har inte bara betydelse för de anställdas organisatoriska åtaganden och bidrag till organisationen, det har också inflytande på hur de reagerar på och hanterar organisationsomställningar och för på vilket sätt de orienterar sig mot framtiden (Elangovan & Shapiro 1998; Jones & Georges 1998).

Jag ska därför utifrån ett antal centrala dimensioner hos begreppet tillit försöka få en bild av hur tilliten mellan anställda och arbetsgivare och/eller de som representerar arbetsgivaren kan illustreras utifrån statistiska mått. Det bör också tilläggas att var och en av de dimensioner som redovisas i tabell 4.5. kan rymma en rad olika handlingar och situationer. Syftet här är att försöka ge en övergripande bild av hur de anställda tolkar organisationsföreträdarens motiv och intentioner och hur de värderar deras förhållningssätt till de anställda. De områden eller dimensioner som tas upp är 1) huruvida arbetsgivaren upplevs bry sig om de anställdas välbefinnande 2) i vilken utsträckning arbetsgivaren uppfattas ta hänsyn till de anställdas intressen och behov 3) en dimension berör pålitlighet och om arbetsgivaren enligt de anställdas uppfattning håller givna löften och 4) det sista påståendet handlar om hur förarna bedömer att arbetsgivaren fördelar negativa effektiviseringsbördor mellan olika grupper och organisatoriska nivåer. Var och en av dessa dimensioner bidrar både enskilt och ömsesidigt till hur tillitssammanhanget mellan parterna har eller kommer att utvecklas (se t.ex. Mishra & Spreitzer 1998; Jones & George 1998).

Jag tar också upp begreppet kompetens (tabell 4.6. och 4.7.) eftersom även detta begrepp tillhör en av Mishra & Spreitzers nyckeldimensioner när det gäller huruvida de anställda utvecklar tillit till organisationsföreträdare eller inte. Jag försöker i detta sammanhang belysa hur de anställda uppfattar ledningens kompetens att hantera problem i samtid, samt om de upplever att de beslut som tas idag har ett strategiskt syfte inför framtiden. Det vill säga

hur man tror att arbetssituationen kommer att gestalta sig i framtiden. Detta är en viktig dimension eftersom den kan influera de anställdas syn på yrket i framtiden och hur man orienterar sig mot framtiden. Vi ska dock börja med att titta på svarsfördelningen i tabell 4.5. Den övergripande bilden är att det uppenbarligen finns en inomorganisatorisk tillitsproblematik då en majoritet av samtliga förare inte hyser tillit till arbetsgivaren eller dennes representanter när det gäller nedan redovisade dimensioner av relationen.

Tabell 4.5. *Förarna fördelade efter hur de upplever arbetsgivarens förhållningssätt till dem utifrån fyra olika dimensioner hos begreppet tillit (horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
Jag upplever att min arbetsgivare bryr sig om de anställdas välbefinnande	70	30	100	138
Min arbetsgivare respekterar och tar hänsyn till de anställdas intressen och behov i tillräcklig utsträckning	68	32	100	138
Min arbetsgivare är pålitlig och håller givna löften och överenskommelser	50	50	100	138
Min arbetsgivare fördelar negativa effekter av minskade resurser på ett rättvist sätt mellan olika nivåer inom organisationen	63	37	100	137

Förarna vid Kristinehamnsdepån tenderar att i större utsträckning än övriga hysa tillit till arbetsgivarens sätt att visa att man bryr sig om de anställdas välbefinnande då 50 procent instämmer i första påståendet. Men trots detta är det 70 procent av samtliga som inte instämmer. Det är således en hög andel som upplever misstro mot hur arbetsgivaren bryr sig om de anställdas välbefinnande.

De visar ju inte det minsta intresse för våra behov eller situation. Tidigare jobbade jag på X-företag (ett annat bussföretag) och där kunde ledningen spontant ringa upp och fråga om allt var bra, om det var stressigt och sådana saker. Det kändes som om de brydde sig om oss. Men det saknar man här. Man vill ju att ledningen ska bry sig om vad man gör.

Tidigare var det inte ekonomin som styrde allt, utan då tog man mer ansvar för personalen. Man hade känslan av att ledningen brydde sig mer om personalen än vad man känner idag och jag tycker nog att det satsades mer på förarna tidigare. Känslan idag är väl mer att sitter det bara någon bakom ratten så duger det.

Det framgick under intervjuerna att missnöjet bland förarna var stort när det gäller hur de värderar chefers vilja eller intentioner att bedriva verksamheten och samtidigt ta hänsyn till personalens välbefinnande, samt huruvida de respekterar de anställdas behov och intressen (jfr. Nilsson 2003). Även på det andra påståendet är det en majoritet, 68 procent av samtliga, som inte känner tillit till arbetsgivarens sätt att ge uttryck för att denne tar tillräcklig hänsyn till de anställdas intressen och behov. Det förekommer enligt förarnas värdering en negativ balans mellan hur chefer tar hänsyn till de anställdas arbetssituation i relation till andra intressegrupper såsom aktieägare och huvudman. En annan åsikt är att förarnas arbetssituation har låg prioritet och att det inte finns tillräckligt intresse hos ledningen för att förbättra den.

Jag tycker inte att de tar hänsyn till personalens behov och... nej, det går absolut inte i första hand. I första hand försöker de nog tillfredsställa huvudmännen och aktieägarna och sedan får personalen anpassa sig efter det.

Jag tror att med lite god vilja skulle det gå att göra det här bättre för det borde ju vara en målsättning att ha en personal som trivs och mår bra, men... jag tror inte att de gör vad de skulle kunna för att vi ska få det bättre. Så i det fallet har mitt förtroende minskat. Jag tror att de struntar i den biten och det är väl mer av: 'Kör bussen och håll tyst'! Man får den känslan.

Att förarkollektivets behov och intressen har fått en underordnad roll i förhållande till andra intressen är en upplevelse som är framträdande hos förarna. Känslan av inte behandlas med respekt eller värderas i egenskap av anställda och människor med olika behov och intressen innebär sannolikt att tilliten vilar på bräcklig grund, vilket citatet närmast ovan också antyder. Förarna i Arvika och Kristinehamn visar även på detta påstående en något mer positiv bild än förarna vid de två andra depåerna. 55 procent av förarna i Arvika respektive 50 procent i Kristinehamn instämmer påståendet att arbetsgivaren tar hänsyn till de anställdas intressen och behov. Förarnas åsikter skiljer sig uppenbarligen åt mellan olika depåer, vilket citatet nedan visar.

Jag tycker nog att de försöker lyssna på oss, på vad vi har att säga om det eller det. Det är den uppfattning jag har fått. Sedan vet man ju inte om det händer någonting för det är ju ett tufft ekonomiskt läge idag. Men... ja, jag har ändå en känsla av att de tar åt sig och försöker lyssna på vad vi har att komma med. Sedan, som sagt, så vet man ju inte.

Ska en organisationsledning bibehålla eller bygga upp en relation understödd av trovärdighet måste den även framstå som pålitlig. Den måste hålla avgivna löften, vara öppen och ärlig. När det gäller förarnas uppfattning om huruvida arbetsgivaren är pålitlig eller inte ser bilden något ljusare ut. En majoritet av förarna i såväl Karlstad (51 procent), Arvika (54 procent) som Kristinehamn (57 procent) instämmer i påståendet och hyser i det avseendet ett visst mått av tillit till att arbetsgivaren håller givna löften och överenskommelser. Sämre är det i detta sammanhang med de anställdas tillit till arbetsgivaren i Hagfors där endast 22 procent instämmer. Även om bilden ser relativt positiv ut när det gäller denna detta inslag i relationen är det trots allt varannan av samtliga som inte känner tillit. Under intervjuerna menade flera förare att många av de löften som en gång gavs inte har uppfyllts och man känner sig lurad samtidigt som man ger uttryck för misstro inför huruvida olika löften kommer att uppfyllas i framtiden.

De (arbetsgivarrepresentanter) sa ju att allt skulle bli så bra. Det skulle bli så och så, men jag tror inte att de har hänt någonting. Däremot har det hänt mycket som inte skulle hända, och detta bidrar ju till att man inte törs lita på dem när de lovar något. Så det är... ja, man vet inte vad man ska tro.

Att chefer upplevs som pålitliga och håller ingångna ”kontrakt” är en viktig aspekt av relationen och när detta inslag i relationen inte håller för en värderande bedömning från de anställdas sida kan känslan av att ha blivit förda bakom ljuset fördjupas, vilket tenderar att leda till negativa förväntningar på det framtida utbytet mellan parterna. Svarsfördelningen på sista påståendet i tabell 4.5. visar sammantaget på en mer negativ bild än närmast föregående påstående. Det är 63 procent av samtliga som inte instämmer i att det sker en rättvis fördelning av knappa resurser mellan olika grupper. En snedfördelning av resurser kan leda till att vissa grupper anser att de fått lida orättvist mycket och reagera med besvikelse och misstro. Förutom att förarna ger uttryck för en mer allmän uppfattning att det är förarna som i stor utsträckning får bära de negativa effekterna av olika

besparingsåtgärder så är en mer konkret effekt av vad de tolkar som en snedvriden allokering av resurser, att serviceintervallerna på fordon är längre idag än tidigare. En norsk studie visar, i likhet med uttalandet i citatet närmast nedan, att förarna bland annat tolkar bristande service på fordon som ett uttryck för att ledningen ignorerar dem och som en symbol på låg status (Holter m.fl. 1998).

Det är förarna som får ta nedskärningarna. Det ska stramas åt överallt. Detta har väl mycket att göra med den ständiga tävlan om vem som lägger lägst anbud till beställaren. Resultatet verkar bli att de måste spara in på olika saker och det finns ju inte utrymme för någonting, inte för oss i alla fall. Vi kan ju bara se på servicen på bussarna, man känner sig inte särskilt 'hög i hatten' när man skramlar runt med dessa.

Upplevelsen av orättvisa är ett framträdande drag i enskilda förars bedömning av hur tillgängliga resurser fördelas. Liknande uppfattningar kommer till uttryck i Nilssons (2003) studie där förarna ser sig själva som "offer" och att man fått lida oproportionellt mycket i förhållande till andra aktörer. Förarna vid Kristinehamnsdepån har dock även i detta avseende en mer positiv inställning till arbetsgivaren då 50 procent instämmer i att det sker en rättvis fördelning av resurser, därefter kommer Arvika där 40 procent instämmer, i Karlstad instämmer 36 procent och de som uppvisar den lägsta andelen som instämmer är Hagfors med 33 procent. I såväl Arvika, Karlstad som Hagfors präglas således relationen av att en majoritet av förarna visar mistro mot arbetsgivarens sätt att fördela befintliga resurser.

Den samlade bilden är således att de konkreta uttrycken för arbetsgivarsystemets förhållningssätt till förarna (tabell 4.5.), såsom förarna upplever dem i vardagspraktiken, inte har deras förtroende. Därmed finns risk att en majoritet av förarna i denna studie istället för att utveckla eller fördjupa det relationella kontraktet mellan parterna har eller kommer att inta ett förhållningssätt till arbetsgivaren som mer karaktäriseras av ett så kallat transaktionellt kontrakt. Detta kontrakt präglas till skillnad mot det relationella av ett klart reglerat utbyte när det gäller materiella och ekonomiska belöningar i förhållande till vad den anställde anser sig vara skyldig organisationen.¹ Den generella bilden från tidigare forskning är att

¹ Mer konkret innebär övergången från ett relationellt till ett transaktionellt kontrakt för att citera en av förarna som beskrev situationen på ett mycket uttrycksfullt sätt: "Förr tog man ett annat ansvar

när anställda upplever brott mot det psykologiska kontraktet påverkas tillitssammanhanget i negativ riktning och det är sannolikt att det får negativa konsekvenser för den anställdes lojalitet, engagemang och bidrag till organisationen på det hela taget (Anderson & Schalk 1998; Holter m.fl. 1998; Guest 1998; Nilsson 2003).

Kompetensbegreppet nämndes inledningsvis som en viktig dimension när det gäller de anställdas organisatoriska åtaganden och för hur de kommer att orientera sig mot framtiden. Jag ska därför nedan dels försöka belysa hur förarna upplever ledningens kompetens att hantera dagens problem, dels hur de anser eller tror att de beslut som tas idag har ett strategiskt värde inför framtiden och kan leda till en bättre arbetssituation.

4.4.1. Kompetens idag och möjligheter i framtiden

Upplever de anställda att organisationsföreträdare har kompetens att hantera olika problem och situationer som organisationen kan komma att ställas inför reduceras osäkerheten och de kan känna tillförsikt inför de åtgärder som vidtas (Mishras & Spreitzers 1998). Detta förutsätter också att de upplever att de beslut som tas förmår lösa dagens problem och leda till en positiv utveckling i framtiden. Svarsfördelningen i tabell 4.6. visar att det är 54 procent totalt sett av förarna som instämmer i påståendet. Således är det en majoritet av samtliga som visar förtroende för arbetsgivarens kompetens och kunskaper att handskas med dagens krav och problem.

Tabell 4.6. *Andel förare fördelade efter om de känner förtroende för ledningens förmåga att hantera de krav och problem kollektivtrafiken står inför idag (horisontell procent).*

Påstående	Instämmer	Instämmer inte	Summa	Antal
Min arbetsgivare har tillräcklig kompetens och kunskap för att handskas med de krav och problem kollektivtrafik står inför idag	46	54	100	138

för bussar, för varandra, för verkstaden, ja allt. Numer går man dit och gör vad man absolut måste. Man kör sitt pass och sedan går man hem och skiter i resten”.

Tittar vi på fördelningen av förarnas svar vid de olika depåerna så är det endast förarna vid Hagforsdepån som en majoritet visar misstro till arbetsgivarens kompetens. 67 procent instämmer inte i påståendet. De förare som till högst andel visar tillit till att arbetsgivaren äger dessa egenskaper är förarna i Kristinehamn, där instämmer 64 procent i påståendet. Svartsfördelningen på påståendet i tabell 4.7. visar till skillnad mot föregående att en majoritet är skeptiska till att tagna beslut kommer att leda till någonting bättre i framtiden. Detta gäller samtliga depåer och det är endast marginella skillnader mellan depåerna.

Tabell 4.7. *Andel förare fördelade efter om de känner förtroende för ledningens förmåga att ta beslut i samtid som har en strategisk mening inför framtiden (horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
När olika beslut tas av min arbetsgivare accepterar jag i allmänhet dessa därför att jag upplever att det kommer att leda till någonting bättre i framtiden	60	40	100	138

De negativa förväntningarna på det framtida utbytet med organisationen som förarna ger uttryck för, beror till stor del på att de inte kan se hopp inför framtiden eller på vilket sätt tagna beslut kan förbättra deras arbetsvillkor (jfr. Mishra & Spreitzer 1998; Hollter m.fl. 1998; Gunnes 2003). En tidigare fackligt aktiv förare ger oss sin uppfattning om situationen och menar att det är skillnad mellan att lösa akuta problem och att planera för framtiden. Det finns enligt denne förares uppfattning en motsättning mellan att investera långsiktigt och den osäkerhet entreprenören upplever när det gäller möjligheterna att skörda frukten av investeringarna i framtiden.

Jag tror nog att man klarar av att tackla mer akuta problem, det tror jag. Men när det gäller en mer långsiktig planering så tycker, åtminstone jag, att det finns brister. Men det är ju så att det finns ju en inbyggd osäkerhet i det här med upphandlingar och... om det kommer en ny entreprenör som tar över personal och byggnader, lokaler och så vidare och då... vad ska man säga. Jag har en viss

förståelse för att det inte är så lockande att planera långsiktigt eller att investera i vare sig personal eller annat.

Trots denna insiktsfulla bild av situationen så är den sammantagna bilden utifrån förarnas verklighetsperspektiv att deras tillit till arbetsgivarens förmåga att åstadkomma en positiv förändring i framtiden vilar på bräcklig grund. Flera förare gav under intervjuerna uttryck för att de saknade kunskap om baggrunden till de beslut som tas och hade därför svårt att se att de åtgärder som vidtas bygger på adekvat kompetens eller har en strategisk mening inför framtiden. Om inte de beslut som tas uppfattas ha en strategisk mening kan det väcka orealistiskt negativa förväntningar på framtida möjligheter inom organisationen. En förare menade exempelvis att när det gäller kompetensen hos personer i ledande positioner behöver dagens rekryteringssystem ses över för att få rätt personer på rätt plats.

Den kompetensen har de inte för... gör exempelvis vi fel då åker vi ut. När de gör fel då sparkas de uppåt och det kan ju inte leda till en kompetent ledning. Sedan är det ju mycket kompisrekrytering och den bygger ju inte på om det är rätt personer som tillsätts utan... nej, jag tror inte på det här. Det kommer aldrig att fungera om de inte gör någonting åt det här (...) Jag är kanske hård i min bedömning, men... jag anser att många av dem inte klarar av att driva en sådan här organisation (...) Det är väl därför som förtroendet för dom är litet.

Även från andra källor ges uttryck för en liknande problematik. Vid ett informellt samtal med en person i ledande ställning som rekryterats utifrån gavs uttryck för åsikten att det inte längre är hållbart att rekrytera ”gamla bussförare” till chefspositioner. Det uppstår lätt, enligt denne person, ett slags ”åkarmentalitet” där rationella transporter blir det centrala och personal- och servicefrågor skjuts i bakgrunden. Det krävs, enligt samma person, en ny ledningsmentalitet då det idag handlar om att leda en modern serviceorganisation (detta är ett av de tillfällen där det krävs tillit från läsarens sida att jag återger ovan beskrivna synpunkter riktigt då anonymitetskravet väger mycket tungt).

Hittills har jag i huvudsak diskuterat relationen mellan anställd och arbetsgivare och/eller dennes representanter. Jag ska nu fokusera mer på förarnas inställning till arbetet, upplevelse av arbetstillfredsställelse och synen på yrkets framtid. Detta är en viktig dimension då det kan få konsekvenser för hur de anställda uppträder i arbetet och på vilket sätt de

engagerar i detsamma, samt hur benägna de är att stanna kvar i yrket (se t.ex. Gustavsson 1997; Aronsson & Sjögren 1994).

4.5. Inställning till arbetet

För att få svar på frågan om hur förarnas inställning till arbetet kan beskrivas ställde jag några frågor/påståenden i enkäten som berörde såväl samtid, förändring över tid som framtid. Den första frågan berör samtid och avsåg att belysa om arbetet ses som en ren inkomstkälla eller om det också upplevs innehålla faktorer som har en mer emotionell betydelse och ger tillfredsställelse utöver den ekonomiska ersättningen (tabell 4.8.). Svarsfördelningen visar att det är en majoritet av samtliga (55 procent) som intar en instrumentell inställning till arbetet. Med instrumentell inställning avses i detta sammanhang att arbetet främst betraktas som ett medel för att uppnå mål vid sidan av arbetet. Arbetet är i denna betydelse, som Eriksson (1998) uttrycker det, en ansträngning som ger de yttre förutsättningarna för ett gott liv utanför arbetet. Man får den inkomst som krävs för detta och därför bygger de anställdas involvering i arbetet ofta på ett kalkylerande förhållningssätt, ett smalare psykologiskt kontrakt och ett mer eller mindre begränsat åtagande mot organisationen.

Tabell 4.8. Förarna fördelade efter den uppfattning de har av sitt arbete (horisontell procent)

Fråga	Det är som alla andra. Lönen är det som betyder något	Förutom lönen ger det mig personlig tillfredsställelse	Summa	Antal
Vilket av påståendena stämmer bäst in på den uppfattning du har av ditt arbete?	55	45	100	140

Vid depåerna i Karlstad, Hagfors och Arvika (55, 67 respektive 64 procent) intar en majoritet av förarna ett instrumentellt förhållningssätt till sitt arbete, där lönen är det som är av störst betydelse. Förarna vid depån i Kristinehamn uppger i högre utsträckning än övriga (57 procent) att arbetet också ger dem personlig tillfredsställelse. Förarna i Kristinehamn tenderar ha en mer

emotionellt laddad inställning till sitt arbete, vilket kan innebära att de har en starkare involvering i arbetet och ett bredare psykologiskt kontrakt jämfört med dem som uppvisar en instrumentell inställning. Ett genomgående drag i data när det gäller de förare som ger uttryck för en instrumentell inställning och ett smalare psykologiskt kontrakt är att man går till jobbet och gör vad man ska enligt gällande formella arbetsbeskrivning. Man försöker uppträda på ett någorlunda serviceinriktat sätt i mötet med resenärer och sedan åker man hem utan att på något djupare sätt engagera sig i organisationsinterna eller arbetsrelaterade frågor. Man tar distans till arbetet och ägnar sig istället åt det ”goda livet” utanför arbetet.

Idag är man ju här för att lyfta lön. Jag har tröttnat på det här och man är inte här för att ge service eller engagera sig, utan man kör sitt pass och sedan går man hem. Man sköter ju sitt jobb men... ja, sedan går man hem och umgås med familj och vänner.

Om jag visste det jag vet idag skulle jag aldrig ha blivit bussförare. Före privatiseringen var det bra. Man hade en bra gemenskap och stämningen var bra, både mellan chefer och anställda. Nej...idag har jag kopplat bort den biten helt, utan jag går dit och kör mina pass, träffar några arbetskamrater och sedan går jag hem. Man släpper det här så fort man kliver ur bussen (...) och försöker att koncentrera sig på familj och barn istället. Det är mer givande.

Idag jobbar man ju mot lönekuvertet eller vad man ska säga. Det stora flertalet har jobbet som en inkomstkälla (...) Och som jag har känt de senaste åren... jag inte orkar bry mig speciellt mycket, utan försöker köra rätt väg och så... försöker vara trevlig mot resenärerna och sedan struntar man det här. Det är ju lite av den biten som... jag tycket inte att det är speciellt bra att man har den inställningen. Men å andra sidan så orkar man ju mer på fritiden, med familjen.

Arbetet är eller har kommit att bli underordnat andra livsintressen och därför engagerar man sig inte i det. De är kvar på arbetet så länge de är någorlunda nöjda med det ekonomiska utbytet eller för tillfället inte kan få ett annat arbete. Det finns dock, som vi såg i tabell 4.8. förare som får ut något mer av arbetet än ekonomisk ersättning även om de tycks vara en minoritet av samtliga. Ett par av dessa förare menade att, om man bortser från vissa av de villkor som gäller idag, så trivs de bra med det konkreta arbetet att köra buss. Karaktäristiskt för dessa förare är att de gillar att träffa människor, känner en viss frihet i arbetet, det är rörligt, man är ren och snygg när man går hem och man har inte någon överordnad som ”hänger” över axeln.

Jag trivs jättebra med själva jobbet, men det är allt detta runtomkring. Men jobbet trivs jag, trots alla dessa år, jättebra med. Det är väl därför man håller på, annars skulle jag ha slutat för länge sedan. Jag trivs att ha att göra med folk och man upplever en viss frihet, man har inte någon chef som står över axeln. Men allt det andra är ju inte så bra, men jobbet är bra. Det rör på sig och... men det är fortfarande roligt. Så det är positivt men... jag har ju inte någon känsla för organisationen, utan jag gör det jag ska (...) och försöker göra någonting bra av det.

Man trivs således med själva arbetet samtidigt som flera av dem ger uttryck för att ha intagit ett slags psykologisk distans till den egna organisationen och organisationsinterna angelägenheter. Det vill säga man identifierar sig med yrkesrollen och dess innehåll, men inte med arbetsgivaren eller organisationen.

Jag bryr mig egentligen inte om vad de gör (ledningen), man sitter ju där man sitter vilket som, vi har ju inte någon talan så... Men jag brukar säga så här att jobba som bussförare, det är positivt för man träffar så mycket människor. Och just det här att du inte har någon chef som direkt hänger över dig och det är ju väldigt självständigt egentligen, trots att du är väldigt låst, men man är ju införstådd med sådana saker. Ja... och jag skulle aldrig klara av att stå inne i en fabrik.

Ur detta betraktelsesätt framstår organisationen som en mer eller mindre frikopplad del från den konkreta arbetsuppgiften och den lojalitet de anställda upplever har sannolikt starkare band till resenärer än till den egna organisationen. Jag ställde ytterligare ett påstående i enkäten för att belysa hur förarna upplever sitt arbete. I tabell 4.9. anger en majoritet att de inte instämmer i påståendet att man för det mesta upplever arbetsuppgifterna som positiva.

Tabell 4.9. *Förarna fördelade efter om de för det mesta upplever sina arbetsuppgifter som positiva eller negativa (horisontell procent).*

Påstående	Instämmer inte	Instämmer	Summa	Antal
Jag upplever för det mesta mina arbetsuppgifter som positiva	65	35	100	139

Förutom att en majoritet av förarna intar en instrumentell inställning till arbetet och att en majoritet inte instämmer i påståendet att man för det mesta upplever arbetsuppgifterna som positiva tenderar såväl arbetstrivsel som arbetstillfredsställelsen ha förändrats i negativ riktning i samband med de omställningar som genomförts i verksamheten.

En majoritet av samtliga förare anser att både arbetstrivsel och arbetstillfredsställelsen har minskat över tid (tabell 4.10.). Procentandelarna i tabellen anges nedan som medelvärdet för svaren på båda frågorna och benämns arbetsklimat. 55 procent av samtliga anser att arbetsklimatet har försämrats.

Tabell 4.10. *Andelen förare fördelade efter vilka effekter omställningarna i verksamheten anses ha haft när det gäller känslan av arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse (horisontell procent).*

Fråga	Den har minskat	Den har ökat	Kan inte bedöma	Summa	Antal
Vilka effekter har omställningarna i verksamheten haft vid arbetsplatsen när det gäller arbetstrivsel	58	12	30	100	139
Vilka effekter har omställningarna i verksamheten haft vid arbetsplatsen när det gäller arbetstillfredsställelse	52	12	36	100	139

Det förekommer vissa skillnader vid de olika depåerna när det gäller medelvärdet för de båda frågorna i tabellen. Vid Kristinehamnsdepån är det 33 procent som anser att arbetsklimatet har försämrats. I Arvika är det 40 procent som intar ett negativt förhållningssätt till utvecklingen, vid Karlstaddepån anger 57 procent att de tycker sig uppleva en försämring av arbetsklimatet, och slutligen anger 89 procent vid Hagforsdepån att de ser negativt på utvecklingen. Det är i Kristinehamn vi finner den högsta andelen förare som ser en positiv utveckling av arbetsklimatet, 21 procent anger detta. Vid övriga depåer är andelen som ser en positiv utveckling i verksamheten ytterst låg och som vi kan se i tabellen ovan så är det endast drygt var tionde av samtliga förare som ser positivt på utvecklingen. Det är således en majoritet som anser att arbetsklimatet (enligt definitionen ovan)

har försämrats mot bakgrund av de omställningar som genomförts i verksamheten. Det är inte bara förare med längre tids anställning som anger att klimatet har försämrats. En av de mer erfarna förarna hade synpunkter på detta och menade att dagens arbetsklimat inte bara är något som ”de gamla” i yrket reagerar negativt på, det påverkar även hur nyanställda entusiasmeras att stanna kvar och satsa på en framtid i yrket.

Det har blivit ett så mycket försämrat arbetsklimat och arbetsvillkor och... Det är inte kul längre, man känner sig som en maskin där man sitter. Och jag har exempelvis aldrig sett en sådan genomströmning av förare. Det är ju så många som slutar efter en kort tid, de tar ju in massor med nytt folk och ändå finns det aldrig folk så det räcker.

Arbetets innehåll tenderar att ha urlakats på faktorer som tidigare gjorde det till någonting annat än att bara transportera passagerare eller köra en buss mellan punkt A och B och kvittera ut lönen. Jag ställde mot bakgrund av detta scenario en mer utvecklingsinriktad fråga i enkäten som avsåg att ge en bild av förarnas bedömning av sina möjligheter i verksamheten i framtiden och om man tror att bussförarens arbetssituation kommer att ha blivit bättre eller sämre om fem år (tabell 4.11.). Svarsfördelningen på denna fråga är något förvånande då så hög andel som 66 procent svarar *Bättre än idag*. Detta bör ses mot bakgrund av att en majoritet (60 procent) inte instämde i påståendet i tabell 4.7. Det vill säga att de beslut som tas av ledningen idag kommer att leda till någonting bättre i framtiden. Det finns dock vissa skillnader i påstående/frågeformulering som kan förklara den skillnad som framträder i svarsfördelningen på de båda påståendena. Det framgick under intervjuerna att det förekommer skillnader mellan hur förarna bedömer att de strategier som vidtas av ledningen kommer att påverka utvecklingen respektive vad man hoppas ska hända i framtiden. Först något om svarsfrekvensen vid de olika depåerna.

Tabell 4.11. *Fördelning över hur förarna tror att arbetsituationen kommer utvecklas inom de närmaste åren (horisontell procent).*

Fråga	Bättre än idag	Sämre än idag	Summa	Antal
Tror du att bussförarens arbetsituation kommer att ha blivit bättre eller sämre om fem år?	66	34	100	139

De förare som ser mest positivt på utvecklingen är förarna vid depåerna i Kristinehamn och Arvika. 71 respektive 73 procent ser positivt på de närmaste årens utveckling. Hagfors med 56 procent och Karlstadsdepån med 65 procent intar en om än marginell något mer återhållsam attityd till framtidens arbetsituation. Under intervjuerna framkom att förarnas bild av den framtida arbetsituationen var mycket splittrad samtidigt som hoppet om en bättre framtid tycks vara en psykologisk mekanism att räkna med när det gäller förarnas bedömning av den framtida arbetsituationen. En av förarna hoppades exempelvis på att marknadskrafterna ska börja fungera efter sin egen logik och att detta ska generera en bättre service till resenärer och en bättre arbetsmiljö för förarna mot bakgrund av att entreprenörerna måste börja konkurrera om personalen på ett annat sätt än vad som sker idag.

Det kommer ju ständigt nya bolag och konkurrensen ökar så... man kan väl hoppas att detta leder till att man måste börja se om sin personal och vara rädd om dom som kör, om man nu vill ha en bra personal. Samtidigt kan det kanske leda till bättre service för resenärerna. Och kanske kan det skapa arbetstillfällen, vem vet.

En annan ansåg att det inte längre är hållbart att bara se bakåt, utan istället försöka hitta någonting positivt i det som är idag och att en förnyring av organisationen över tid kan bidra till en förändrad attityd, vilket i sin tur skapar andra utvecklingsmöjligheter. Denna uppfattning motsäger ett av de tidigare citaten (sid. 49), där en av förarna menar att nuvarande arbetsvillkor leder till stor genomströmning då många av de nyanställda förarna inte stannar i yrket någon längre tid (jag återkommer till denna diskussion längre fram).

Man måste ju försöka släppa det där gamla och försöka gå vidare och hitta någonting bra. Men i det långa loppet tror jag att det kommer att bli bättre. Och de gamla går ju i pension och det kommer in nya förare, och de nya kommer ju in i den nya verksamheten. Så den här negativa attityden kommer väl att försvinna med åren, vilket kan öppna andra möjligheter.

En förare lutar sig i psykologisk mening tillbaka på att det inte kan bli sämre än det redan är, bara bättre, och hoppas att ett eventuellt entreprenörskifte skulle kunna vända en negativ trend.

Det finns ju en stor förhoppning om att det kommer en ny entreprenör, för det kan inte bli värre än det är, bara bättre. Så det är ju bara att hoppas att de kan höja statusen, få upp lönerna, förändra arbetstiderna. Ja... jag hoppas ju att, jag törs inte tro, men jag hoppas att ju på att det blir bättre.

En annan gav en mer övergripande bild av framtiden och menade att det snart måste ske något dramatiskt om verksamheten ska kunna fungera på ett tillfredsställande sätt och påpekade att för att det ska ske en positiv förändring krävs ett perspektiv- och attitydskifte. Branschen kan inte fortsätta att enbart bygga på instrumentella och/eller ekonomiska parametrar, utan måste i större utsträckning än vad som sker idag också ta hänsyn till och se de sociala och mänskliga trafikkomponenterna som en integrerad del i systemet.

Det måste hända någonting drastiskt snart, för annars kollapsar hela systemet. Snart har de inte folk som kan det här, de har snart inte bussar som går. Det kan inte bli värre, de tar ju inte någon hänsyn till förarna (...) Och de måste bygga det här på annat än ekonomiska intressen för annars kommer de inte att ha vare sig fungerande bussar eller folk som kör dem. Sedan måste chefernas attityd till de anställda förändras.

En av förarna var dock mycket pessimistisk med avseende på framtiden och ansåg att yrket kommer att bli ett "genomgångsyrke" som tillfälligt kommer att besättas av dem som söker annat arbete under tiden de arbetar som bussförare eller av dem som har svårt att få ett annat arbete.

Så länge de inte gör något åt situationen så tror jag att det kommer att bli ett sådant där arbete som folk inte stannar kvar på. Det kanske låter väldigt pessimistiskt, men jag tror att det blir mer av det här att 'det här gör jag tills jag hittar någonting annat'. Du får ursäkta, men jag tror att det blir det och... för sådana som inte får något annat.

I diskussionen ovan erbjuds en rad olika utvecklingsscenarier angående yrket i framtiden. En förare sätter sin tillit till att marknadskrafterna och att ökad konkurrens om personalen ska tvinga entreprenörerna till bättre personalpolitik. En annan tror att en automatisk förnyring av organisationen ska bidra till att det negativa klimatet ska ta en annan vändning. En förare sätter hoppet till att man har nått ”botten” och att det inte kan bli sämre, bara bättre. En av förarna erbjuder ett mer strukturellt perspektiv och menar att det måste till en systemförändring som bygger på andra parametrar än de ekonomiska samtidigt som systemet kräver förändrade ledningsstrategier om man fortsättningsvis önskar en fungerande kollektivtrafik. En annan tror att yrket i framtiden kommer att avknoppas på kompetenta och serviceinriktade förare och ersättas av tillfälligt anställda och de som har svårt att få ett annat arbete. Vad som är det riktiga scenariot är svårt att säga. Undersökningar har dock kunnat konstatera att det idag är många förare som slutar i yrket och att det har blivit allt svårare att rekrytera nya under senare år (SOU 2001:106). Det kan i sammanhanget vara intressant att notera vad som *inte* kommer till uttryck i intervjupersonernas scenariobeskrivning (citaten ovan) och det är att inte någon av intervjupersonerna hänvisar till den egna arbetsgivarens förmåga eller kapacitet att åstadkomma positiva förändringar i framtiden. Tilliten till den egna arbetsgivarens förmåga att åstadkomma en förbättring av förarnas arbetsvillkor är låg.

Mot bakgrund av diskussionen närmast ovan och tidigare diskussion angående bussförarens arbetsvillkor och inställning till arbetet är det lämpligt att här också penetrera frågan om hur man förhåller sig till att fortsätta arbeta i verksamheten.

4.5.1. Benägenhet att lämna yrket

Detta är en viktig fråga för branschen då det finns ett nära samband mellan negativa förändringar av arbetsklimatet, den enskildes inställning till arbetet och benägenhet att stanna kvar i verksamheten. Detta kan i ett längre perspektiv få stort inflytande på organisationens utvecklingsmöjligheter och på den service resenärer erbjuds. Svarsfördelningen i tabell 4.12. visar att 22 procent av samtliga förare tycks ha realiserat sina funderingar på att sluta i praktisk handling och har sökt annat arbete eller utbildning. 33 procent har ännu inte omsatt sina funderingar på att sluta i handling och 45 procent har

inte sökt eller funderat på att söka annat arbete eller utbildning. Det är således mer än varannan förare (55 procent) totalt sett, som uppvisar en benägenhet att sluta i yrket.

Tabell 4.12. Förarna fördelade efter om de någon gång under de senaste åren funderat på att sluta din anställning (horisontell procent).

Fråga	Ja, men jag har inte gjort något åt det	Ja, och jag har sökt annat arbete/utbildning	Nej, jag har inte sökt/funderat på att söka annat arbete/utbildning	Summa	Antal
Har du någon gång under de senaste åren funderat på att sluta din anställning	33	22	45	100	141

Förarna vid Arvikadepån är de som uppvisar minst benägenhet att sluta i yrket. 64 procent anger att de inte funderat på att sluta eller söka annat arbete eller utbildning. Därefter finner vi Kristinehamnsförarna med 50 procent, sedan kommer Hagfors med 44 procent och mest benägna att sluta i yrket tyckts Karlstadsdepåns förare vara då andelen som inte funderat på att sluta eller sökt annat arbete eller utbildning stannar vid 43 procent. Den högsta andel förare som har realiserat sina funderingar och sökt annat arbete eller utbildning återfinns följaktligen vid senast nämnda depå. 25 procent har sökt annat arbete/utbildning och 32 procent har funderat på att sluta. Detta utgör 57 procent av förarna vid depån. Detta pekar med tanke på att en majoritet av förarna (70 procent) som ingår i studien arbetar här, att det utifrån antalet individer räknat kan uppstå en svår personalsituation vid depån om en hög andel av dem lyckas realisera sina funderingar på att sluta.² Man bör också betänka att den högsta andel förare som funderat på att sluta eller sökt annat arbete eller utbildning finner vi hos de med 10 till 15 år yrkeserfarenhet (67 procent). Det finns också en tydlig åldersstruktur hos gruppen förare som uppvisar en benägenhet att vilja lämna yrket. I ålderskategorin 35 och under är det hela 79 procent som funderat på att sluta eller har realiserat sina funderingar i praktisk handling. 67 procent i åldersgruppen 36 till 50 år

² Vid nämnda depå har 56 procent av de förare som varit anställda 6-10 år, 67 procent av dem som varit anställda 11-15 år och slutligen, 48 procent av dem som varit anställda mer än 15 år funderat på att sluta eller har sökt annat arbete/utbildning.

uppvisar liknande tendenser och slutligen är det 44 procent i ålderskategorin 51 år och över som funderar på att sluta eller har sökt annat arbete eller utbildning. Detta scenario bör naturligtvis också ses mot bakgrund av att branschföreträdare under senare år påtalat bristen på förare, att denna bedöms öka och att det har blivit svårare att rekrytera förare (SOU 2001:106).

Mot bakgrund av ovan diskuterade situation kan man inte undvika att dra slutsatsen att det finns ett behov av att förbättra bussförarnas arbetssituation, att göra yrket mer attraktivt och skapa förutsättningar för de anställda och ledning att kommunicera rådande förhållanden och fördjupa tillitssammanhanget. Detta tenderar vara nödvändigt både för att få de erfarna förarna att stanna kvar i branschen och för att locka nya förare till yrket och säkra tillgången på kvalificerade och kompetenta förare i framtiden. Många förare har en unik kunskap eller kompetens, ofta olika från person till person, men tillsammans utgör den en erfarenhetsbank som inte någon formell utbildning inom branschen kan ersätta, möjligtvis komplettera, men svårtligen ersätta. Det finns därmed risk i den mån ingenting görs när det gäller de anställdas arbetsvillkor att den kompetens- och erfarenhetskunskap som är upparbetad under många år försvinner ur näringen eller åtminstone från de aktuella arbetsplatserna. Jag ska närmast nedan fortsätta med att diskutera begreppet inlåsning, vilket är ett begrepp som belyser konflikten mellan den enskildes önskan om att byta arbete och de begränsningar som finns när det gäller att realisera den.

4.5.2. Från trivsel till inlåsning

En av förarna exemplifierade under intervjun ovan diskuterade situation och menar att halva personalstyrkan skulle sluta direkt om de erbjöds ett annat arbete. En bedömning som andelsmässigt tycks stämma ganska bra med den totala andelen förare i tabell 4.12. (55 procent) som uppger att de har funderat på att sluta eller realiserat dessa funderingar och sökt annat arbete eller utbildning.

Den största orsaken till varför folk mår dåligt idag, det är ju dålig motivation. Förr var ju de flesta ganska nöjda. Man trivdes, trots stress och annat... (...) ja, det var en helt annan stämning (...) Idag går du till jobbet för att du är tvungen. Du kan ju inte få ett annat arbete så du är tvingat att ha det här och lön måste man ju ha. Men skulle det dyka upp ett företag, som söker ett par hundra

människor (...) garanterar jag dig att femtio procent skall sluta direkt, om de fick chansen.

I den mån den anställde inte kan få ett annat arbete och av ekonomiska eller andra skäl tvingas fortsätta i ett arbete som man helst skulle vilja lämna kan det uppstå en så kallad inlåsningsituation. Och även om man blir kvar i verksamheten så utgör denna situation en mycket dålig miljö för att utveckla den typ av engagemang, kunskap och kompetens som kan leda till utveckling och ett bra arbetsklimat.

Jag tror inte förtroendet för Swebus är särskilt stort om jag ska vara ärlig, för jag tror nämligen att de tror att de kan behandla mig som de vill (...) Kanske det är en medveten strategi att ju lägre utbildade de anställda ju längre tvingas de vara kvar i verksamheten och det tillåter ju samtidigt att man kanske tycker sig kunna behandla personalen på ett visst sätt.

Är det dessutom så att personalen misstänker att inlåsningsituationen har en strategisk mening för företaget och att man mot bakgrund av detta underlåter att föra en adekvat personalpolitik eller på annat sätt bortser från de anställdas behov och intressen kan naturligtvis motsättningarna mellan parterna öka ytterligare och förstärka känslan av inlåsnings och att vara utlämnade till arbetsgivarens godtycke. Förarna gav under intervjuerna flera exempel på potentiella inlåsningsituationer och hur kontrollförlust över den egna arbetslivssituationen korresponderar med strukturella aspekter av arbetsmarknaden, organisatoriska förändringar, utbildningsnivå och hög ålder.

Det är ju en del som sagt upp sig. Men sedan så är det ju marknaden lite grann också, för det finns ju inte så många jobb att få och det har de (företaget) levt gott på länge nu, tycker jag.

Att köra buss är ju inte någon höjdare idag. Det har ju förändrats radikalt under de senare åren, men vad ska man göra. Jag har ju inte någon utbildning och jag har även kommit upp i åren och då är det väldigt tufft att skaffa sig ett nytt jobb.

Åldersdiskriminering på arbetsmarknaden kan tillsammans med låg utbildning utgöra en klar begränsning när det gäller möjligheterna att få ett nytt arbete. Men även låg utbildning som enskild variabel kan upplevas som mycket begränsande. En av förarna gav exempel på de svar man kan få från yngre kollegor när man diskuterar förutsättningarna för att byta arbete.

Jag sa till en tjej som jobbar här: 'Du är ju duktig och har huvudet på skaft, varför söker du dig inte någon annanstans?' Och hon svarade: 'Men vart ska jag ta vägen, jag har ju inte någon utbildning, jag skulle aldrig få något annat arbete'.

En förare gav ett konkret exempel på när omställningsprocesser leder till brott mot det psykologiska kontraktet och då det uppstått en negativ balans i förhållande till det kontrakt man accepterade när man anställdes. Är sedan möjligheterna att få ett annat arbete begränsade kan det ta sig uttryck i en känsla av kontrollförlust över den egna arbetslivssituationen som associeras med att sitta fast i en rävsax.

Jag har ju visserligen valt jobbet själv, visst har jag det. Det kommer jag inte ifrån, men det var ju utifrån de förutsättningar som gällde då, inte de som gäller idag. Men idag är det ju svårt att ändra sig för det finns ju inte något annat att få. Det är dåligt med arbeten och så måste man ju ha hög utbildning till det mesta. Man sitter ju i den här rävsaxen idag... ja, man sitter ju fast (...) Man känner sig utlämnad till företagets godtycke... på något sätt.

En förare beskrev sina erfarenheter av kollegors reaktioner på inlåsningssituationen, där känslan av inlåsning och frustration på ett tydligt sätt associeras med ett minskat organisatoriskt åtagande och ett förhållningssätt till arbetet som präglas av ett transaktionellt kontrakt. Detta är en situation där det ekonomiska och instrumentella innehållet i relationen mellan anställd och arbetsgivare får en tydligt framskjuten position. Ett sådant förhållningssätt är någonting helt annat än att trivas i sitt arbete och engagera sig i utvecklings- och framtidsfrågor eller i arbetets servicedimension.

Många har ju tröttnat på det här och vill ha ett annat arbete, men kan inte få något annat jobb. De kör sina timmar för att få ut sin lön och kunna existera och skiter i resten. Det blir ju att de sitter och lyfter lön år efter år och är inte här för att ge service.

Det framgår med tydlighet under intervjuerna att de mer eller mindre radikala förändringar av arbetsvillkoren som skett under senare år bryter mot de kontrakt som gällde när man accepterade anställningen och har gjort många förare besvikna. Man gör det man måste för att få ut sin lön och säkra ett drägligt liv utanför organisationen. Det framgår också med tydlighet att

de ekonomiska och materiella belöningar organisationen erbjuder i högre utsträckning än tidigare balanseras mot det egna åtagandet. Det finns i princip två möjliga händelseförlopp när anställda upplever att arbetsvillkoren förändrats i negativ riktning: att lämna företaget eller stanna kvar och omförhandla villkoren. En påfrestande och frustrerande situation uppstår om det inte går att omförhandla villkoren (att det inte går att få till stånd en förändring) samtidigt som det är svårt att få ett annat arbete. Tidigare forskning visar i överensstämmelse med diskussionen ovan när det gäller den anställdes engagemang och motivation i arbetet att de som upplever inlåsnings i mindre utsträckning intresserar sig för lärande och kompetensutveckling än personer i önskat arbete (Aronsson m.fl. 2000). Det finns således anledning att fråga sig hur arbetsklimatet kommer att utvecklas om anställda upplever att det uppstått en negativ balans i det psykologiska kontraktet samtidigt som de känner sig inlåsta i ett arbete de helst vill lämna. Tar man diskussionen ovan på allvar, finns det ur såväl den enskilde individens som arbetsgivarens perspektiv anledning att befara negativa effekter över tid när det gäller de anställdas engagemang eller bidrag till organisationen, produktivitet och servicekvalitet.

5. Sammanfattning och reflektion

Jag ska nu försöka sammanfatta resultatet och de mönster jag tycker framträder mot bakgrund av de frågor som jag ställde inledningsvis. Begreppen tillit och psykologiskt kontrakt har varit centrala för att uppnå en djupare förståelse för vilka konsekvenser omställningarna har haft när det gäller förarnas förhållningssätt till arbetsgivaren, det egna arbetet och hur de orienterar sig mot framtiden. En mer perifer eller bakomliggande tanke har varit att pröva Swebus klart uttalade personalfilosofi som ska genomsyra hela företaget mot den verklighet förarna möter. Satser som är centrala i personalfilosofin är bland annat att alla anställda ska behandlas med *respekt*, känna *delaktighet*, kunna påverka sin *arbetsituation* och känna *tillit i ett öppet klimat*. Tanken har således varit att få en övergripande bild av huruvida personalfilosofins centrala begrepp har genomslag i den konkreta praktik förarna möter i sitt dagliga arbete. Jag vill redan här påpeka att jag i detta kapitel inte kommer att analysera eller diskutera olikheter i svarsfrekvenser när det gäller depåer eller trafikslag. Syftet är att ge en sammanfattad bild av vad en majoritet av förarna har svarat i enkäten, samt belysa de åsikter de gett uttryck för under intervjuerna. Den eller de läsare som är intresserade av hur svarsfördelningen ser ut vid de olika depåerna och/eller trafikslagen hänvisas till resultatkapitlet.

5.1. Kommunikation och social interaktion

Resultatet visar att det förekommer brist på arenor för kommunikation och interaktion mellan olika led i organisationen, där parterna kan utbyta erfarenheter och kunskaper om verksamheten. Det var enligt den tolkning förarna gör av dagens situation bättre tidigare. De hänvisar till bland annat att dagens ekonomiska läge och de krav på rationalitet när det bland annat gäller effektivt tidsutnyttjande såväl i som utanför den direkta produktionen av tjänster har minskat utrymmet för kommunikation och interaktion. Det gäller såväl övergripande frågor som sådana som rör den egna arbetsplatsen och förarnas arbete. Detta har inte bara lett till att förarna upplever att de har stått utanför de förändringar som genomförts eller i diskussioner om de strategier som vidtagits för att uppnå målen. Många förare tycks dessutom, mot bakgrund av detta, blivit upptagna med att försöka hantera oförutsägbarhet och okunskap om förhållanden som det inte pratas öppet om.

Istället för att stimulera till ökat engagemang tycks situationen ha skapat otrygga anställda som istället för att ge sig i kast med det nya håller fast vid det gamla och kan därmed bli ur stånd att engagera sig och fokusera på positiva mål. De långsiktiga effekterna kan bli man får mindre öppenhet för lärande samtidigt som möjligheterna till långsiktig utveckling undermineras.

Att inte ges möjlighet att utöva inflytande på de processer som leder till förändring eller att fördjupa kunskapen om planerade eller pågående förändringar vid arbetsplatsen har samtidigt begränsat de anställdas möjligheter att bedöma om genomförda förändringar är ett resultat av bra omdöme hos beslutsfattare. Det vill säga att bedöma om det finns en strategisk mening inför framtiden bakom de beslut som tas (jfr. Mishra & Spreitzer 1998). Under intervjuerna framgick att då ledningen inte kommunicerar de orsaksmässiga och/eller ideologiska förhållanden som ligger till grund för olika beslut har inte bara förarnas misstänksamhet mot de motiv som ligger bakom dem växt, känslan av utanförskap har bidragit till att man reducerat sitt bidrag till organisationen och utvecklat ett smalare psykologiskt kontrakt.

Visserligen uppger en majoritet av förarna att arbetsledningen är tillgänglig och nåbar om det skulle uppstå behov av att söka upp den. Samtidigt är motståndet mot detta ett utbrett fenomen hos en majoritet av dem. Drygt varannan anger att de sällan söker upp arbetsledningen om det är någonting de har behov av att diskutera. Vad som bland annat ligger bakom detta förhållningssätt är att förtroendet för arbetsgivarrepresentanterna har minskat och man föredrar den distans som arbetet till sin natur erbjuder. Förarna ger också uttryck för en känsla av att behandlas med likgiltighet då många av dem upplever att ledningen i liten utsträckning visar intresse för deras situation eller de synpunkter som finns i gruppen. De känner sig övergivna och kanaliserar denna upplevelse genom kritik och negativa förväntningar på utbytesrelationen som sådan, vilket tenderar att ha ökat distansen mellan parterna och lett till ett försämrat kommunikationsklimat (jfr. Nilsson 2003).

Den inomorganisatoriska kommunikationen karaktäriseras av ett slags ignorans för mänskliga behov av delaktighet och utveckling. Samtidigt som traditionell kunskap tenderar att favoriseras framför att man möjliggör framväxt av ny och kritisk kunskap. Det innebär inte bara att värdefull kunskap går förlorad, risken är också stor att missnöjet sprider sig vilket ytterligare kan undergräva möjligheterna att uppnå en fruktbar

samarbetsrelation och ett positivt tillitssammanhang mellan anställda och organisationsföreträdare (jfr. Byström m.fl. 2000; Holter m.fl. 1998).

5.2. En betungande kostnad eller värderad anställd?

Under intervjuerna framgick att förarna upplever en allt mer påtaglig känsla av att inte respekteras och värdesättas för det arbete de utför. De gav uttryck för att man i dagens produktionssystem i större utsträckning än tidigare kommit att behandlas som en ren produktionsfaktor. Den mänskliga och sociala dimensionen ansågs ha fått allt mindre utrymme i förhållande till tekniska och ekonomiska aspekter och vävts in i ett ”slit och slängsystem” där det inte finns utrymme för att ta hänsyn till mänskliga behov. Det faktum att en hög andel av förarna upplever att de stått utanför de processer som lett till förändring, att det uppstått en mer utpräglad negativ balans mellan ekonomiska intressen och mänskliga behov av att känna sig värderade och respekterade ökar sannolikheten för att vi här har en grupp anställda som agerar med ett minimum av förtroende för arbetsgivaren utifrån premisserna att man alltid riskerar att utsättas för exploatering i någon form. Resultatet visar att känslan av samhörighet med arbetsgivaren är låg och att en majoritet upplever att de inte behandlas som viktiga komponenter i trafiksystemet. Upplever anställda att de börjar behandlas som rena produktionsvarer kan man på goda grunder anta att tilliten till arbetsgivarrepresentanterna kommer att vila på bräcklig grund och bli mycket ömtålig för framtida störningar. Det finns samtidigt ett tydligt samband mellan de fyra ovan diskuterade påståendena och hur förarna bedömer att relationen mellan anställda och arbetsgivare har utvecklats under senare år. Drygt varannan upplever att relationen har utvecklats i negativ riktning, en av tre upplever att relationen inte har förändrats och endast drygt en av tio anser att utvecklingen tagit en positiv riktning.

Det framgick under intervjuerna att det hos förarna fanns ett slags undertryckt behov av att visas respekt och känna att arbetsgivaren bryr sig om och tar tillvara på deras intressen och behov i högre utsträckning än vad som görs idag. Inte minst för att undvika att de ska känna sig negligerade och sätta på undantag. Den negativa balans som tycks ha uppstått mellan förarnas förväntningar när det gäller dessa ”mjuka” kvalitéer och hur man bedömer att arbetsgivarrepresentanter uppfyller dem tycks ha skapat misstro

och minskat känslan av tillhörighet och identifikation med företaget. Detta ger uttryck för en paradoxal situation där organisationen istället för att engagera och motivera de anställda har skapat ett klimat där de reagerar med passivitet och psykologisk distans till organisationsinterna frågor. Utvecklingen tenderar, om man ska försöka dra några slutsatser av resultatet att ha stagnerat, hämmad av en produktionsstruktur som upplevs se mänskligt kapital och mänsklig utveckling som en utgift snarare än som en investering. Detta är en viktig och underliggande motsättning som ofta kom fram under intervjuerna och ligger följaktligen inte i balans med de krav på delaktighet, utveckling och förnyelse som arbetet till sin natur ställer.

5.3. Tillit, relationsförändring och kompetens

Mot bakgrund av den betydelse tillitssammanhanget mellan anställda och arbetsgivare anses ha när det gäller samarbete omkring gemensamma frågor, de anställdas organisatoriska åtaganden och förhållningssätt till arbetet (Elangovan & Shapiro 1998; Jones & Georges 1998), konfronterade jag bussförarna med fyra påståenden i enkäten. Mitt syfte var att ur ett mer övergripande perspektiv belysa hur stor andel av förarna som känner tillit till arbetsgivaren, samt hur de värderar chefers handlingar och förhållningssätt (jfr. Mishra & Spreitzer 1998).

När det gäller de två första påståendena visar resultatet att drygt två av tre förare inte instämmer i att chefer bryr sig om de anställdas *välbefinnande* eller deras *behov och intressen*. Missnöjet bland förarna är stort när det gäller hur man värderar eller tolkar chefers vilja eller intentioner att bedriva verksamheten och samtidigt ta hänsyn till personalens behov och intressen. Det förekommer en negativ balans när det gäller denna dimension av relationen, en uppfattning dom grundar sig i att förarkollektivets behov och intressen har fått en underordnad roll i förhållande till andra intressen. Det framgår också av resultatet att varannan förare misstror organisationsföreträdare när det gäller *pålitlighet*, vilket tenderar bottna i att man upplever att de inte har uppfyllt olika löften som givits i olika sammanhang. Känslan av att ha blivit förda bakom ljuset tycks ha förstärkts och lett till negativa förväntningar på den framtida utbytesrelationen. Det fjärde påståendet gällde de anställdas värdering av hur organisationsföreträdare fördelar negativa nedskärnings- eller

besparingseffekter mellan olika organisatoriska nivåer och olika kategorier anställda. På detta påstående visar resultatet att två av tre förare anser att chefer inte gör detta på ett sätt som vore önskvärt. Detta, som man skulle kunna kalla för en *orättvis fördelningspolitik*, tar sig bland annat uttryck i man ser sig själva som ”offer” och att man fått lida oproportionellt mycket i förhållande till andra aktörer. Upplevelsen av orättvisa är ett framträdande drag i enskilda förares bedömning av hur tillgängliga resurser fördelats.

En annan viktig aspekt av huruvida relationen mellan anställda och organisationsföreträdare ges en möjlighet att vävas av tillit och positiva förväntningar på framtiden, är hur de anställda värderar chefers *kompetens* att tackla och hantera problem som gagnar allas intresse och leder till någonting bra i framtiden. Visserligen uppger drygt varannan att man känner tilltro till ledningens kompetens att tackla mer akuta och problem och krav, men resultatet visar samtidigt att tilliten till att de beslut som tas idag har en strategisk mening och leder till något bättre i framtiden är låg. Tre av fem förare misstror detta. Det är således en majoritet av förarna som har små förväntningar på ledningens förmåga att ta beslut som leder till en positiv utvecklingsspiral. Om de åtgärder som vidtas inte upplevs ha en strategisk mening inför framtiden kan det väcka orealistiskt negativa förväntningar på den framtida arbetssituationen och de möjligheter organisationen kommer att erbjuda (jfr. Mishra & Spreitzer 1998). Den brist på tillit till arbetsgivaren förarna uppvisar kan få stor betydelse för hur samarbetsklimatet och relationen mellan anställda och organisationsföreträdare utvecklas. En slutsats är ur ett mer generellt perspektiv att organisationen istället för att ha skapat förutsättningar för att utveckla ett högtillitssystem med engagerade och lojala anställda istället har gått mot ett lågtillitssystem där det transaktionella kontraktet kan komma att dominera relationen mellan anställd och arbetsgivare. Det är sannolikt att ett sådant organisationsklimat kan komma att påverka såväl de anställdas lojalitet som trivsel och produktivitet (jfr. Isaksson 2001).

Jag ska nu gå över från att i huvudsak ha diskuterat relationen mellan anställd och arbetsgivare till att mer fokusera förarnas inställning till arbetet, upplevelse av arbetstillfredsställelse och synen på yrkets framtid. Detta är en viktig dimension då det mot bakgrund av diskussionen ovan kan få konsekvenser för hur de anställda uppträder i arbetet och på vilket sätt de engagerar sig i detsamma, samt hur benägna de är att stanna kvar i yrket.

5.4. Inställning till arbetet och framtiden

Ett genomgående drag i data är att det psykologiska kontraktet har fått en smalare innebörd jämfört med tidigare. Detta tar sig bland annat uttryck genom att många förare går till jobbet och gör vad man ska enligt den formella arbetsbeskrivningen, sedan åker man hem utan att på något djupare sätt engagera sig i organisatoriska eller arbetsrelaterade frågor. Drygt varannan intar ett instrumentellt förhållningssätt till arbetet där lönen är den primära drivkraften att arbeta. Två av tre förare anger att de för det mesta inte upplever arbetet på ett positivt sätt och drygt varannan anser att arbetsklimatet försämrats under senare år. Såväl relativt nyanställda och oerfarna förare som mer erfarna förare uppvisar liknande attityder och uppfattningar om vilka konsekvenser förändringarna har fått i detta avseende. Vissa förare ger dock intryck av själva arbetet har en mening och ger dem någonting tillbaka utöver de materiella belöningarna. Man trivs med att arbeta som bussförare och gillar kontakten med människor. Samtidigt ger man uttryck för att ha intagit en psykologisk distans till organisationsrelaterade frågor och känner liten samhörighet och identifikation med arbetsgivaren. Detta resultat torde vara en viktig fråga för branschen och bör tas på allvar då en sådan inställning bland annat kan influera den anställdes benägenhet att stanna kvar i verksamheten.

På frågan om hur förarna tror att arbetsituationen kommer att utvecklas svarar något överraskande drygt två av tre att de tror att arbetsituationen kommer att ha blivit bättre om fem år. Detta bör ses mot bakgrund av att nästan två av tre förare känner låg tillit till arbetsgivarens förmåga att ta strategiska beslut som skulle kunna leda till en positiv utveckling. Förarnas hopp om en bättre framtid kan således inte på ett direkt sätt kopplas till arbetsgivarens strategier för den framtida organisationen eller de anställdas tilltro till dessa. De intar överlag ett mycket ambivalent förhållningssätt till yrkets framtid och hoppet om en ljusare framtid blandas med negativa profetior och en cynisk inställning till den egna arbetsgivarens förmåga att åstadkomma några förbättringar. En av förarna sätter exempelvis hoppet till att det inte kan bli sämre än det är, bara bättre. Man har så att säga nått botten. Andra uppfattningar är bland annat att ska det bli någon förändring krävs en annan ledningsideologi inom bussföretaget där personalen visas uppskattning och värdesätts för sitt arbete. En annan är att ansvariga på både

huvudmanna- och entreprenörsidan måste börja se över systemet och börja se till andra värden än bara pengar om möjligheterna att bedriva verksamheten inte ska undermineras helt. En tredje uppfattning är att många förare negativa attityd grundar sig i nostalgi och att de har svårt att släppa det gamla och gå vidare. En förnyring av organisationen över tid anses kunna råda bot på den negativa inställning som många äldre förare bär på (jfr. Nilsson, 2003; Holter m.fl. 1998). Många förare ger uttryck för ett slags oförutsägbarhet inför framtiden som bygger på mer eller mindre fria spekulationer och hoppet om en bättre framtid, som samtidigt kryddats med stor osäkerhet.

Forskning inom andra yrkesområden visar att de allmänmännsliga reaktionerna inför otrygghet och osäkerhet är "flykt" och undvikande och en ökad benägenhet att lämna företaget (se t.ex. Aronsson & Sjögren 1994). Resultatet visar att detta tenderar vara en realitet även i denna studie. En relativt hög andel förare har sökt annat arbete eller utbildning eller funderat på att sluta, men har inte aktivt tagit itu med saken. 55 procent uppger detta. 22 procent av dem har sökt annat arbete eller utbildning och 33 procent har ännu inte realiserat sina funderingar i praktisk handling. Även tidigare studier visar att det är en relativt hög andel förare som önskar sluta i yrket (Nilsson 2003). 63 procent av de förare som upplevde anställningen som otrygg och med små utvecklingsmöjligheter hade funderat på att sluta eller sökt annat arbete eller utbildning. Detta kan ställa branschen inför framtida problem när det gäller att behålla kompetenta förare och att rekrytera nya. Redan idag är personalomsättningen hög och erfarenheterna från början av 2000-talet visar att det blivit allt svårare att rekrytera nya förare (SOU 2001; 106).

Även om de anställda önskar byta eller söker annat arbete är det inte alla förunnat att hitta ett sådant, åtminstone inte omedelbart. Och i den mån som möjligheterna att hitta ett annat arbete är begränsade kan det uppstå en så kallad inlåsningsituation. Med detta avses att människor, under kortare eller längre tid, blir kvar i yrken eller på arbetsplatser som de helst skulle vilja lämna (se t.ex. Aronsson m.fl. 2000). Negativa förändringar i det psykologiska kontraktet och begränsade möjligheter att protestera eller göra sorti från arbetet, kan tillsammans med en negativ tolkning av hur yrket kommer att utvecklas i framtiden utgöra den basala plattformen för att utveckla känslor av inlåsningsituationer och hur kontrollförlust över den egna

arbetslivssituationen korresponderar med bland annat inomorganisatoriska förändringar, låg utbildningsnivå och/eller hög ålder. Denna typ av kontrollförlust existerar i ett komplex samspel tillsammans med små möjligheter att byta arbete och minskade möjligheter att protestera mot organisatoriska missförhållanden. Mer konkret betyder detta att om anställda inte har maktmedel eller någon större attraktionskraft på arbetsmarknaden och alla handlingsalternativ är blockerade, exempelvis att det inte går att ställa krav på en förändring i kontraktet med arbetsgivaren eller finna ett annat arbete, uppstår en påfrestande och frustrerande situation (jfr. Isaksson 2001). De svar många förare gav under intervjuerna karaktäriseras av en attityd präglad av resignation, kontrollförlust och uthärdande. En förare beskrev exempelvis denna situation med att sitta fast i "rävsaxen" (jfr. Nilsson 2003). Organisatoriska skyldigheter och rättigheter tenderar samtidigt att ha fått en mer utpräglad individuell innebörd och det gäller att i första hand "se om sitt eget hus" på bekostnad av gemensamma intressen och mål. Aronsson, m.fl. (2000) hävdar exempelvis att det förefaller troligt att de som upplever att de befinner sig i en inlåsningsituation i mindre utsträckning engagerar sig i arbetet eller intresserar sig för lärande och kompetensutveckling än personer i önskat yrke. Tar man resultatet av Aronssons m.fl. och Nilssons studier på allvar, finns, ur såväl den enskilde anställdes som entreprenörens synpunkt, anledning att befara långsiktiga negativa effekter på produktivitet, effektivitet och servicekvalitet.

5.5. Några övergripande reflektioner

En fråga man kan ställa sig i sammanhanget är, vad handlar bussföraryrket och entreprenörens uppdrag om? Är det enbart en fråga om ekonomiska och tekniska aspekter som att bedriva busstrafik på ett så kostnadseffektivt och rationellt sätt som möjligt eller handlar det om en bredare aktivitet där utveckling, god arbetsmiljö, ansvar och omsorg om personal inkluderas.

Under samtalen med förarna fick jag intryck av att många av dem tänkte på ansvar och vad arbetet betyder i ett vidare perspektiv. Yrket framstod således som någonting mer än de tekniska aspekterna att föra fram en buss på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt mellan punkt A och B. Jag finner dock få exempel där organisationen utnyttjat förarna som en resurs när det gäller de organisatoriska förändringar som genomförts eller när det gäller mer utvecklingsinriktade frågor. De har genomförts utan att de anställda varit

involverade vare sig i planering, genomförande eller i diskussioner om konsekvenserna av dem. Inte heller kan jag med gott samvete påstå att arbetsgivarens klart uttalade personalfilosofi när det gäller de centrala begrepp som ska genomsyra verksamheten har förankring i förarnas vardag. Att de anställda ska bemötas med *respekt*, känna *delaktighet*, kunna *påverka* sin arbetssituation och känna *tillit* i ett öppet klimat överensstämmer med andra ord i mycket liten uträkning med många anställdas erfarenheter från den dagliga praktiken, en praktik som i mångt och mycket tycks framstå som det motsatta.

Huvudintrycket av resultatet är att en majoritet upplever att de förändringar som genomförts i verksamheten präglas mer av en negativ än en positiv bild. Förarna ger uttryck för en rad olika upplevelser och negativa erfarenheter som kan knytas till de förändringar som skett samt hur man upplever dagens arbetsvillkor och relationen till arbetsgivaren. Mot den bakgrunden måste jag konstatera att för en majoritet av förarna i denna undersökning har de förändringar som genomförts i verksamheten fått paradoxala konsekvenser. Resultatet visar att istället för engagerade och motiverade anställda som har inflytande och känner tillit i ett öppet klimat tenderar förändringarna att ha bidragit till att många har utvecklat ett smalare psykologiskt kontrakt och misstro mot arbetsgivarens intentioner och motiv. Detta hänger i sin tur samman med uppfattningen att organisationen praktiserar auktoritära ledningsstrategier, vilket lett till att den enskilde inte tror eller upplever att det är någon ide att försöka påverka eller engagera sig, ett förhållningssätt som skulle kunna beskrivas som ”inlärld hjälplöshet” (se t.ex. Aronsson 1987).

Vad som på ett mer övergripande plan tycks ha förstärkt motsättningarna mellan förare och arbetsledning under senare år är, förutom att ledningens förhållningssätt till förarna naturligtvis kan vara uttryck för en specifik ledningsstrategi eller stil, att centraliseringen av ekonomiska styrinstrument och andra maktmedel har minskat den lokala depåledningens autonomi och underminerat den rolltydlighet som tidigare fanns. Såväl de anställdas möjligheter att påverka det egna arbetet som de lokala ledningarnas handlingsutrymme tenderar ha krympt och förarna upplever att de i mindre omfattning än tidigare kan ta egna beslut eller påverka olika frågor som berör den lokala verksamheten. Ges inte en arbetsledning mandat att ge uttryck för rolltydlighet, legitimitet och makt att självständigt ta beslut som är strategiska för den lokala verksamheten och de anställdas arbetssituation

är risken stor att förtroendet mellan parterna undergrävs (Nilsson 2003; Holter, m.fl. 1998; Sørhaug 1996).

Ska man försöka att dra några slutsatser av diskussionen ovan så är den övergripande bilden att många förare upplever att de inte har resurser för att bemästra situationen. Upplevelsen av att man står maktlös inför de omställningar som genomförs är ett genomgående drag i intervjuerna. För många förare har de omställningar som genomförts eller kommer att genomföras blivit en ”fiende”. Den misstro förarna ger uttryck för och som till stor del bottnar i brist på interaktion och kommunikation, är mer dominerande än en positiv och långsiktig förståelse av de möjligheter som kan ligga invävda i olika förändringsprocesser. Målet för de omställningar som genomförts har i mångt och mycket lagt beslag på förarnas uppmärksamhet och kraft utan att de lett till synliga positiva förändringar för dem. Då anställda blir upptagna med att tackla osäkerhet och okända situationer som de inte har kunskap om, blir det svårt att fokusera på positiva mål eller att se möjligheter. Istället för ”uppmjukning” och ökad flexibilitet stelnar organisationen och låser sig. Ofta är detta en effekt av det oväntade och oförutsägbara och tar sig uttryck i vad man skulle kunna kalla deflexibilitet eller forskansning mot det nya. Detta tema återkom under intervjuerna och beskrevs som en form av ”avmakt”, vilket begränsar möjligheterna att fokusera på vad man ska göra i framtiden. Kanske kan man beskriva detta som en tillbakaverkande kraft som visserligen tillåter att organisationen på kort sikt kan tjäna på en förändring, men får problem på lång sikt.

Flera forskningsresultat pekar på vikten av att såväl fackföreningen som de anställda kommer in tidigt och ges möjlighet att delta i förändringsprocessen. Demokrati och ekonomi anses av många forskare vara tätt sammanbundna och när demokratin undergrävs inverkar det i förlängningen negativt på produktivitet och ekonomi. Att låta de anställda få inflytande och känna att de är delaktiga i de processer som leder till förändring skulle kunna bli en mycket bra investering för organisationen i framtiden. Detta mot bakgrund av att närmast ovan beskrivna förhållande kan utveckla ett bredare psykologiskt kontrakt och fördjupa tillitssammanhanget mellan parterna. Att visas tillit genom inflytande och delaktighet i olika sammanhang kan bidra till att anställda förändrar sin upplevelse av maktlöshet till en känsla av ökad kontroll och av att själva

kunna göra något med situationen samt utveckla en känsla av värdighet och förpliktelser mot gemensamma mål.

Detta belyser en situation som skulle kunna generera många positiva effekter för såväl anställd som organisation om man i större utsträckning än vad som tycks ske idag investerar i mänskliga resurser och fördjupar interaktionen mellan anställda och arbetsgivaren. Förarnas reaktioner och uppfattningar ger idag uttryck för en känsla av maktlöshet och av att de ”dras baklänges in i framtiden”. Flera av dem hade mer att säga om det som varit än vad som ska bli i framtiden vilket i sig utgör en paradoxal situation då organisationen för att kunna utvecklas har behov av att anställda engagerar sig, stannar kvar i yrket och orienterar sina handlingar mot framtiden.

En mer övergripande reflektion är att det i verksamheten finns stort behov av att samordna olika resurser och utöka samarbetet mellan administration/planering och förarkollektivet, samt att ta tillvara förarnas erfarenheter från praktiken för att uppnå optimal balans mellan inre och yttre effektivitet och bättre kvalitet i alla led. Idag tycks de aktörer som borde utöka samarbetet istället blir mer splittrade, inte mindre. Resultatet visar att parterna intar ett mer distanserat förhållningssätt till varandra jämfört med tidigare, vilket bland annat kan få som konsekvens att förarnas erfarenheter från den dagliga praktiken inte kan modifiera planeringen. Detta kan utgöra ett direkt hinder för utveckling och förnyelse då parterna får svårt att samla sig omkring de huvudsakliga målen med verksamheten eller vad de olika förändringsprocesser som genomförs ska leda till. Resultatet kan bli avlärnning av ny kunskap som går över traditionella gränser, en kunskap som organisationen skulle kunna behöva för att förnyas och utvecklas. Denna paradoxala situation kan kanske sammanfattas med begreppet ”av-ekonomisering” om man godtar att en organisations ekonomi och grundläggande beståndsdelar utgörs av demokrati och samarbete mellan olika led och mot gemensamma mål. Ur detta perspektiv torde dagens interaktions och kommunikationsklimat vara uttryck för ett dåligt resursutnyttjande då alla försöka från förarnas sida att bidra med erfarenheter undertrycks samtidigt som misstron har ökat.

Avslutningsvis vill jag göra en kort reflektion över begreppet nostalgi. Nu kan ju de intervjuade förarnas åsikter och erfarenheter av de förändrade arbetsvillkoren tolkas som, ett slags notoriskt fasthållande vid det gamla och att detta har skapat psykologiska barriärer mot det nya, vilket en av förarna i citatet på sid. 50 också antyder. I citatet antyds att det är de äldre förarna som

till stor del representerar det nostalgiska förhållningssättet och att attityden till arbetet kommer att förändras i och med att kåren förnyngas. Problemet är dock att data visar att såväl relativt nyanställda och oerfarna förare som yngre och äldre förare som varit med om de omställningar som genomförts i verksamheten uppvisar liknande attityder och uppfattningar om vilka konsekvenser förändringarna har fått när det gäller arbetsvillkoren.

En mer teoretiskt förankrad förklaring kan vara att den nostalgi som kommer till uttryck i enskilda förares beskrivning av skillnaden mellan det gamla och det nya, inte ska avfärdas som enbart ett krampaktigt fasthållande vid det gamla i mer traditionell betydelse. För att låna en tanke från Tim Strangleman (1999; se även Nilsson 2003), skulle man istället kunna betrakta förarnas beskrivningar som ett tillstånd eller en attityd som uppstår ur samtida villkor lika mycket som det är en värdering av det gamla. Nostalgiska värderingar utgår visserligen från värderingar av det gamla, men är inte nödvändigtvis en produkt av det. Snarare säger oss dessa värderingar mer om vår samtid och framtid än vår historia. Det vill säga att när organisationsförändringar eller de strategier som vidtas inte erbjuder de anställda stabilitet och förutsägbarhet i samtid eller kan fungera som riktlinjer för framtiden, så blir det naturligt att blicka bakåt, eftersom vår historia kan framstå som mer riktig och hel och på samma gång enklare att förstå. Den nostalgiska framtoning vissa förare ger uttryck för är således inte nödvändigtvis ett krampaktigt fasthållande vid det gamla eller att det under alla förhållanden "var bättre förr". Det kan i lika stor utsträckning vara en reaktion på att arbetsgivaren har brutit mot det tidigare psykologiska kontraktet och att dagens organisation inte förmår ge de anställda riktlinjer, stabilitet och förutsägbarhet inför framtiden.

Litteraturförteckning

- Andersen, L. (1997): *Bedriftsutvikling – reduksjon av stress og fraver*. Busselskaper: SINTEF/IFIM. Trondheim.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998): *The psychological contract in retrospect and prospect*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, 637-647: John Wiley & Sons Ltd.
- Aronsson, G. (1987): *Arbetspsykologi. Stress- och kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. och Barklöf, K. (1980): *Att arbeta inom lokaltrafiken. Arbetsförhållanden, hälsa och fritid*. Rapport från forskargruppen för arbetslivets socialpsykologi. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Aronsson, G., Dallner, M., Gustafsson, K. (2000:5): *Yrkes- och arbetsplatsinlåsning*. Stockholm: Arbete och hälsa, Vetenskaplig skriftserie, ISBN 91-7045-556-2. Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, G. & Karlsson, Ch. J. (red. 2001): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. och Sjögren, A. (1994): *Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Byström-Valencia, K., Brunberg, H. & Gustavsson, P. (2000): *Tiden går. Om bussförarens psykosociala arbetsmiljö*. Rapport från Yrkesmedicinska enheten 2000:2. Stockholms läns landsting.
- Elangovan, A., R. och Shapiro, D., L. (1998). *Betrayal of trust in organizations*. Academy of Management Review, Vol. 23, No. 547-566.
- Eriksson, B. (1998): *Arbetet i människors liv*. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Giddens, A. (1996): *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Grimsmo, A. (1995). *Arbetsmiljö og arbeidshelse i transport- og lagerarbeid*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Guest, D. E. (1998): *Is the psychological contract worth taking seriously?* Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, 649-664: John Wiley & Sons Ltd.
- Gunnes, S. (2003): *Anbudstap i rutebilsektoren. Konsekvenser for de ansatte, yrkets omdømme og kompetansen*. Oslo: FAFO-rapport 406.
- Gustavsson, B., O. (1997): *Det goda tjänstearbetet – förutsättningar för arbetstillfredsställelse i kundintensivt tjänstearbete*. Högskolan i Karlstad: Centrum för tjänsteforskning.
- Hanson, M. (2004): *Det flexibla arbetets villkor – om självförverkligandets kompetens*. Stockholm: Arbetsliv i omvandling, Arbetslivsinstitutet.
- Holter, Ø. G., Karlsen, B., Salomon, R. (1998): *Omstillinger i arbeidslivet*. Oslo:

- Arbetsforskningsinstitutet.
- Isaksson, K. (2001). Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet, i Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch.(red.): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Jerkeby, S. (2001): Det motsägelsefulla tillitssammanhanget, i Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch.(red.): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Jones, G., R. & George, J., M. (1998): *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*. Academy of Management Review. Vol. 23, No 3, 531- 546.
- Karlsson, J., Ch. och Eriksson, B. (2000). *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv förlag.
- Kommunal Yrkesforum (2002).
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998): *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign*. Academy of Management Review, Vol. 23 No. 3, 567-588.
- Moxnes, P. (1984): *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Natur och kultur.
- Nilsson, S.T. (2003): *Bussförarens upplevelse av förändrade verksamhets- och arbetsvillkor. Ett tillitperspektiv*. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ. Grupper i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998): Not so different after all: A crossdisciplin view of trust. *Academy of Management review*. Vol. 23, No. 3.
- SOU (2001:106). *Kollektivtrafik med människan i centrum*. Stockholm, Statens offentliga utredningar. ISBN 91-38-21595-0.
- Sennet, R. (1999): *När karaktären krackelerar. Personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*. Stockholm: Atlas.
- Starrin, B. (2001): Skammen, självet och den sociala underordningen, i Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch.(red.): *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (1997): *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Swebus hemsida: <http://www.swebus.se>.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt och tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsförlaget
- Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete*. Göteborg: Akademiförlaget i Göteborg AB.

Tillit och psykologiskt kontrakt

Mot bakgrund av att svensk kollektivtrafik avreglerats, privatiserats och anbudsupphandlas har det genomförts grundläggande strukturella förändringar i trafikentreprenörernas organisationer. Allt som oftast genomförs rationaliseringar eller andra strategier för att uppnå effektivitet och ökad konkurrens på marknaden. Den moderna trafikentreprenörens anpassning till marknadens flexibilitet ökar kraven på de anställda att utveckla en personlig flexibilitet, lär sig att hantera ökad oförutsägbarhet och vara öppna för förändringar med kort varsel. Ur ett kritiskt perspektiv kanske man kan säga att den verklighet förarna möter idag och som i mångt och mycket som karakteriserar bussföraryrket riskerar att bli en värld som inte erbjuder mycket till stabilitet och kontinuitet, vare sig ekonomiskt eller socialt.

Resultatet visar att omställningarna i verksamheten i huvudsak har haft en negativ inbörd för förarna. De har i liten utsträckning upplevt att omställningarna haft positiva mål och de strategier som vidtagits för att uppnå målen har i liten omfattning uppfattats leda till en positiv förändring av arbetssituationen. I rapporten diskuteras olika mekanismer som bidrar till att det planerade resultatet av en förändringsprocess inte alltid blir som det var tänkt. En situation som visar att det finns en diskrepans mellan målet med omställningarna och det faktiska resultatet. Bland annat har de anställdas motivation, engagemang och lojalitet förändrats i negativ riktning. Ett genomgående drag är att relationen mellan ledningsrepresentanter och förare har förändrats från en relativ öppenhet och förtroende mot ökad distans, ett sämre kommunikationsklimat och misstro. Istället för engagerade anställda som känner tillit i ett öppet klimat så tenderar situationen ha bidragit till att många förare har utvecklat ett smalare psykologiskt kontrakt med arbetsgivaren, vilket sannolikt innebär att tillitssammanhanget kommer att vila på ett bräckligt fundament och bli mycket ömtåligt för vidare störningar. En grannliga uppgift för organisationen inför framtiden är att få de anställda att se framåt och känna tillit i ett tryggt klimat, att se möjligheter istället för att se bakåt. Idag karakteriseras många förares attityd till framtiden av en slags hopplöshetsförståelse.