



# Intern rörlighet som arbetsmiljöinsats på arbetsplatsen

En kvalitativ studie om kommunanställdas upplevelse av intern rörlighet och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen.

---

Internal mobility: an intervention for a workplace environment

A qualitative study about municipal employees' experience of internal mobility and its potential impact on job satisfaction at the workplace.

---

Felicia Ovebäck

Mia Heberlein

Institutionen för sociala och psykologiska studier

---

Psykologi / Psykologprogrammet

---

Examensarbete / 30hp

---

Handledare: Camilla Kylin

---

Examinerande lärare: Mattias Johansson

---

Datum: 02.06.2022

### **Abstract**

Relatively common factors that lead to reduced well-being and a poor work environment are the experience of lack of variation and lack of development at work. An attempt to solve this work environment problem is internal mobility. The aim of the present study was to examine municipal employees' experience of internal mobility and its possible outcome on job satisfaction at the workplace. A qualitative interview study was conducted with seven employees who performed one or more voluntary internal job transfers in a medium-sized municipality. The employees were interviewed with a semi-structured interview guide which then was analyzed with a thematic analysis. The employees experience of internal mobility and job satisfaction resulted in four themes: *the workplace as a social network*, *safety challenges to thrive at work*, *motivation and meaningfulness* and *the balance between inner and outer circumstances*. The results have been discussed mainly in relation to the employees experience of control and support, variation, competency, autonomy, motivation, meaningfulness, setting boundaries and group dynamics. Theories that mainly captured these were self-determination theory demand-control-support-model. Connections were also made to Hackman and Oldhams theory of motivation. The conclusions drawn were that internal mobility can increase employees' development and increase their feelings of competency, autonomy, motivation and give a better work-life-balance which in turn can increase their job satisfaction.

**Keywords:** work environment, feeling locked-in, internal mobility, work satisfaction

### Sammanfattning

Relativt vanliga faktorer som leder till minskad trivsel och dålig arbetsmiljö är upplevelsen av brist på variation och avsaknad av utveckling i arbetet. Ett försök till lösning på detta arbetsmiljöproblem är intern rörlighet. Syftet med föreliggande studie var att undersöka kommunanställdas upplevelse av intern rörlighet och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. En kvalitativ intervjustudie genomfördes med sju anställda som utfört ett eller fler frivilliga interna jobbyten i en medelstor kommun. För intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide, som sedan analyserades enligt tematisk analysmetod. Intervjupersonernas upplevelse av intern rörlighet och arbetstillfredsställelse resulterade i fyra teman: *jobbet som social plattform, trygghetsutmaning och utveckling, motivation och meningsfullhet* samt *balansgången mellan inre och yttre omständigheter*. Resultatet diskuterades främst i relation till medarbetarnas upplevelse av kontroll och stöd, variation, kompetens, autonomi, motivation, meningsfullhet, gränsdragning och gruppdynamik. Teorier som huvudsakligen fångade detta var självbestämmandeteorin, krav-kontroll-stöd modellen, work-life balance och känsla av sammanhang. Vidare har även kopplingar kunnat göras till Hackman och Oldhams motivationsteori. Slutsatserna som drogs var att intern rörlighet kan bidra till utveckling och öka anställdas känsla av kompetens, autonomi, motivation och ge bättre work-life-balance, vilket i sin tur kan öka deras arbetstillfredsställelse.

**Nyckelord:** arbetsmiljö, inlåsning, intern rörlighet, arbetstillfredsställelse

## **TACK**

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Camilla Kylin som genom processens gång har uppmuntrat, utmanat och väglett oss. Vi vill även tacka vår kontaktperson Camilla för sin roll som samordnare av intresseanmälningar. Tack till vår examinator Mattias Johansson och till våra opponenter Matilda Möller och Guilherme Guerra Rumi, för relevanta synpunkter att ta i beaktning. Slutligen vill vi tacka alla intervjupersoner som delade med sig av sina upplevelser för att ni har berikat oss med era berättelser. Ett avslutande tack till alla klasskamrater som stört oss under arbetsdagarna och givit oss en välbehövlig paus i skrivandet.

## Innehållsförteckning

Arbetsmiljö	8
Inlåsning	9
Rörlighetens dimensioner	10
Arbetsstillfredsställelse	11
Arbetsstillfredsställelse och motivation	12
Syfte	14
<b>Metod</b>	<b>14</b>
Datainsamling	14
Intervjupersoner	14
Urval	14
Intervjuguide	14
Pilotintervju	15
Procedur	15
Dataanalys	16
Tematisk analys	17
Etik	18
<b>Resultat</b>	<b>19</b>
Trygghetsutmaning och utveckling	19
Frivillig och ofrivillig stagnation	20
Variationens betydelse	21
Meningsfullhet och motivation	22
Att få känna sig kompetent	22
Att erbjudas möjligheter	23
Jobbet som social plattform	24
Kollegan som bollplank	24
Gruppdynamik och processer	25
Relationer på jobbet	26
Balansgången mellan inre och yttre omständigheter	27
Gränsdragning	27
Att hantera belastningar	28
<b>Diskussion</b>	<b>29</b>
Resultatdiskussion	29
Trygghetsutmaning och utveckling	29
Meningsfullhet och motivation	30
Jobbet som social plattform	32
Balansgången mellan inre och yttre omständigheter	33
Studiens kvalitet	34

Framtida forskning	36
Slutsats	37
<b>Bilaga 1: Informationsbrev</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 2: Forskningspersonsinformation</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 3: Samtyckesblankett</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga 4: Intervjuguide</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 5: Teman och underteman</b>	<b>49</b>

Stress i arbetslivet är vanligt förekommande och kostar både samhället och individen mycket pengar (Försäkringskassan, 2020). På uppdrag av regeringen skrev försäkringskassan en rapport avseende uppföljning av sjukfrånvarons utveckling (Försäkringskassan, 2020). I rapporten konstaterades att antalet sjukfall orsakade av psykiatriska diagnoser kraftigt ökade mellan 2010 och 2016, närmare 300 procent, upp emot 30 000 fler sjukfall per månad. De vanligaste diagnoserna var just stress- och ångestsyndrom.

En vanlig stressorsak är dålig arbetsmiljö och att inte trivas på jobbet. Relativt vanliga faktorer som leder till minskad trivsel och dålig arbetsmiljö är upplevelsen av brist på variation, avsaknad av utveckling i arbetet och så kallad arbetsplatsinlåsning (Hackman & Oldham, 1976; Aronsson et al., 2000; Muhonen, 2008). Arbetsplatsinlåsning innebär att inte befinna sig i sitt önskade arbete eller på sin arbetsplats i kombination med upplevelsen av att ha begränsad möjlighet att kunna byta arbete eller arbetsplats (Aronsson et al., 2000; Muhonen, 2008). Ungefär 1,3 miljoner svenskar upplever arbetsplatsinlåsning i sitt yrke och/eller på sin arbetsplats (Astvik et al., 2006). Många individer som upplever arbetsplatsinlåsning rapporterar både fysiska som psykiska åkommor såsom magbesvär, trötthet, stress och nedstämdhet (Aronsson et al., 2000) samt minskad arbetstillfredsställelse (Muhonen, 2008).

Ett försök till lösning på problemet med arbetsplatsinlåsning är intern rörlighet vilket är huvudfokus i föreliggande studie. Intern rörlighet är ett fenomen som innebär att den anställda byter från en tjänst och/eller arbetsplats till en annan inom en och samma organisation (Gustavsson et al., 2007). Det ger möjlighet för individen att utvecklas i yrkesrollen och lära sig nya saker samtidigt som kompetensen tillvaratas och bevaras inom organisationen (Gustavsson et al., 2007). Det verkar således vara en god lösning både för den enskilda individen, organisationen i stort samt hela arbetsmarknaden (Gustavsson et al., 2007).

Arbetstillfredsställelse är viktigt för välmående, trivsel och prestation på arbetet. Cass et al. (2003) fann att en ökad arbetstillfredsställelse hade betydande påverkan på anställdas hälsa och förbättrade deras prestation och personalomsättningen i stort. Likaså fann Yorulmaz et al. (2017) en medelhög negativ korrelation mellan emotionell utmattning och arbetstillfredsställelse där mer av den ena innebär mindre av den andra.

Arbetstrivsel, arbetstillfredsställelse och välmående regleras i arbetsmiljölagen. Lagen har funnits sedan 1977 och ändamålet med den är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att uppnå en god arbetsmiljö (SFS 1977:1160, kap. 1 § 1). Att det finns ett helt eget lagrum för frågor rörande arbetslivet där orden *ohälsa* och *arbetsmiljö* är de första som

nämns har sannolikt varit grogrund för de otaliga forskningsfrågor som det forskats på under de senaste fem decennierna. Även om arbetspsykologi överlag är väl beforskat är forskningen på just inlåsning och intern rörlighet i relation till arbetstillfredsställelse ännu relativt begränsad. Med utgångspunkt i detta ämnar föreliggande studie att närmare undersöka hur dessa fenomen förhåller sig till varandra.

### **Arbetsmiljö**

Världshälsoorganisationen, WHO, definierar *arbetsmiljö* som “[...] en sammanfattande benämning på biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen, eller i arbetsplatsens omgivning, påverkar individen” (Arbetsgivarverket, u.å., första stycket under rubriken Världshälsoorganisationens definition). Vidare har WHO stipulerat en definition på en *hälsosam arbetsplats* som en plats där kollegor samarbetar mot en gemensam vision för att främja hälsa och välmående hos varandra och omgivningen (WHO, 2010). En hälsosam arbetsplats har visats skapa förutsättningar för alla anställda att ha en psykologiskt, fysiskt och socialt trygg arbetsplats (WHO, 2010).

Arbetsmiljö kan delas upp i två delar, en fysisk och en psykosocial (Aronsson et al., 2012). Den fysiska arbetsmiljön bestående utav fyra olika miljöfaktorer: ergonomiska förhållanden, rumslig utformning, inredningsrelaterade förhållanden och omgivningens miljö. Den psykosociala arbetsmiljön åsyftar de anställdas upplevelse av arbetsmiljön och hur den formas av sociala och psykologiska faktorer. För att nämna några faktorer kan det hänvisas till arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160, kap. 2 § 1) vilken stipulerar att arbetet ska ge möjlighet till såväl yrkesmässig som personlig utveckling liksom yrkesmässigt ansvar och självbestämmande.

En viktig del i lagen handlar dessutom om variation, samarbete och social kontakt (SFS 1977:1160, kap. 2 § 1). I enlighet med detta visade Hawthornestudien att den fysiska arbetsmiljön är viktig men inte lika viktig för anställdas produktivitet som deras upplevelse av att bli sedda (Roethlisberger & Dickinson, 1939, refererad till i Aronsson et al., 2012). Sammantaget visar forskning att den fysiska och psykosociala arbetsmiljön i samspel är det som påverkar anställdas hälsa, välbefinnande och motivation allra mest (Aronsson et al., 2012).

En teori och modell inom ramen för arbetsmiljö är *krav-kontroll-stöd*. Den är vanligt förekommande inom flera olika arbetspsykologiska forskningsområden och beskriver förhållandet mellan krav, kontroll och stöd samt dess koppling till psykisk ohälsa (Karasek och Theorell, 1992). Modellen visar att risken för psykisk ohälsa ökar när det föreligger

obalans mellan de krav som ställs på en individ, individens känsla av kontroll och det sociala stödet som individen upplever sig få från omgivningen. Aronsson et al. (2000) har betonat vikten av att göra en distinktion mellan kontroll i den egna arbetssituationen och kontroll över den egna arbetssituationen. Det förstnämnda har beskrivits som möjligheten att påverka spelreglerna och uppgifterna, medan det sistnämnda beskrivits stå för makten att förändra spelreglerna i dess helhet som exempelvis att byta arbetsplats eller yrke. Skulle kontrollen gå förlorad hamnar individen i ett läge av *kontrollförlust*, både avseende kontrollen i och över det egna arbetet (Aronsson et al., 2000). Detta skulle sedermera kunna leda till en känsla av inlåsning på arbetsplatsen (Aronsson et al., 2012)

### **Inlåsning**

*Inlåsning* definieras som en individs upplevelse av att inte befinna sig i den yrkesroll och/eller på den arbetsplats som önskas, i kombination med upplevelsen av att ha begränsad möjlighet att byta till något annat (Muhonen, 2008). Det finns olika typer av inlåsning: *arbetsplatsinlåsning*, *yrkesinlåsning* och *dubbel-inlåsning* (Furåker, 2010). Den förstnämnda omfattar inlåsning på en arbetsplats, den andra inlåsning i yrkesbefattning och den sistnämnda omfattar inlåsning i såväl arbetsplats som yrkesbefattning. Arbetsplatsinlåsning är en företeelse som drabbar ca 20-30 % av den svenska befolkningen (Astvik et al., 2006; Aronsson & Göransson, 1999; Aronsson et al., 2000). Muhonen (2010) fann i sin studie att 61 % upplevde sig vara dubbelinlåsta. Inlåsning på arbetsplatsen kan leda till ökad stress, sämre fysisk och psykisk hälsa samt en lägre arbetstillfredsställelse (Muhonen, 2010). I värsta fall kan arbetsplatsinlåsning leda till att en individ hamnar i en långtidssjukskrivning (Gustavsson et al., 2007).

En möjlig teoretisk förståelse för fenomenet inlåsning kan ges av krav-kontroll-stöd-modellen som visar att individer som upplevde sig vara inlåsta vanligtvis hade en upplevelse av kontrollförlust och bristande socialt stöd, företrädesvis från chefen, vilka båda är bidragande faktorer till psykisk ohälsa (Aronsson et al., 2012). Studier har även visat ökad förekomst av magbesvär, huvudvärk, håglöshet och trötthet, olust inför arbetet, stress och nedstämdhet (Aronsson et al., 2000) i samband med lägre möjligheter till vidareutveckling (Aronsson et al., 2012). Av de olika inlåsningstyperna har dubbelinlåsta individer uppvisat högst besvärsfrekvens inom områdena stress, psykisk ohälsa samt mindre arbetstillfredsställelse och engagemang (Muhonen, 2008). Individer som däremot befann sig på rätt arbetsplats och i rätt yrkesroll upplevde högre grad av kontroll, ökad arbetstillfredsställelse, motivation, engagemang och lägre stressnivå samtidigt som frånvaron och personalomsättningen i organisationen minskade (Spector, 1989)

När anställda inte är nöjda med sitt arbete eller arbetssituation kan det resultera i att de väljer att lämna eller protestera. Enligt Hirschman (1970, refererad till i Aronsson et al., 2012) handlar det om två handlingsstrategier: *sorti* eller *protest*. *Sorti* handlar om att individen lämnar en organisation till förmån för en annan medan *protest* handlar om att yttra sitt missnöje över situationen (Aronsson et al., 2000). Protestens effektivitet ökar om den kan förenas med hot om uppsägning medan uppsägning kan väljas när protest har misslyckats (Aronsson et al., 2000). En ökad medvetenhet om detta fenomen samt behovet av att behålla individer inom organisationer har bidragit till att det uppkommit organisatoriska insatser med målet att motverka inlåsning och dess negativa konsekvenser, däribland intern rörlighet (Muhonen, 2008).

### **Rörlighetens dimensioner**

Ju vanligare rörlighet som företeelse kommit att bli desto svårare har det blivit att finna en samstämmig definition av begreppet. Olika forskningstraditioner har olika perspektiv på rörlighet vilket lett till olika tillämpningsområden och innebörder (Gustavsson et al., 2007). Inom sociologin ses rörlighet både utifrån ett individperspektiv och ett arbetsmarknadsperspektiv. Det individuella perspektivet handlar om att individer kan och/eller vill byta arbetsplats, arbetsgivare och/eller yrke (Furåker, 2004). Inom ramen för detta perspektiv faller *frivillig rörlighet* som handlar om att individen självmant byter arbetsplats eller arbetsgivare (Edström & Sabel, 2005). Denna rörlighet gynnar i första hand individen snarare än organisationen (Gustavsson et al., 2007). Motsatt blir *ofrivillig rörlighet* som sker när arbetskraft entledigas och individen blir tvingad till intern eller extern rörlighet. Det kan i bästa fall leda till en ny anställning och ökad kompetensutveckling och i värsta fall till arbetslöshet (Rundblad, 1964; Edström & Sabel, 2005).

Arbetsmarknadsperspektivet fokuserar på omsättningen av anställda med fokus på kompetensförsörjning och kompetensutveckling, det vill säga att finna individer med rätt kompetens samt fortsätta utveckla och behålla dem i organisationen (Gustavsson et al., 2007; socialstyrelsen, 2019). Kompetensförsörjning kan därmed helt likställas vid intern rörlighet vilket innebär att den anställda byter från en tjänst och/eller arbetsplats till en annan inom en och samma organisation. Resultatet av den interna rörligheten blir därmed kompetensförsörjande för organisationen och kompetensutvecklande för individen (Gustavsson et al., 2007; Lind, 2006). Föreliggande studie kombinerar individ- och arbetsmarknadsperspektiven utifrån att intervjupersonerna som bytt jobb internt gjort det frivilligt.

Aronsson et al. (2012) har skrivit om rörlighetens olika riktningar. Den kan gå i horisontell riktning (i sidled) eller vertikal riktning (uppåt eller nedåt). Den kan även vara intern eller extern. Riktningarna kan ske i olika kombinationer och vara relaterade till aspekter som status, yrkesfunktion och arbetsgivare. Att röra sig i sidled inom samma organisation har blivit allt vanligare i hierarkiskt platta företag och gynnar den funktionella flexibiliteten, alltså det antal uppgifter eller moment som en individ behärskar (Aronsson et al., 2012).

En ökad frivillig rörlighet på arbetsmarknaden kan förebygga de negativa effekterna av företeelsen inlåsning och gynna både individen, organisationer och samhället i stort (Astvik et al., 2006). Något som har visats kraftigt öka en individs potential till att vara långtidsfrisk är att såväl befinna sig i sitt önskade yrke som på sin önskade arbetsplats (Aronsson & Lindh, 2004).

### **Arbetstillfredsställelse**

Schultz & Schultz (2010) har definierat *arbetstillfredsställelse* som de känslor och attityder, med dess olika komponenter, som anställda har gentemot sitt arbete. En komponent avsåg uppfattning och inställning till hur intressant arbetet är och en annan intentioner i arbetet och avsikten att stanna kvar i organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Schultz & Schultz (2010) nämnde även att motivation och förväntan bör finnas för att den anställda skall känna en god arbetstillfredsställelse. Likaså var fysisk hälsa, social status samt grad av nöjdhet med de dagliga arbetsuppgifterna faktorer som bidrog till upplevelsen av tillfredsställelse i arbetet.

Aronsson et al. (2012) beskrev arbetstillfredsställelse utifrån Lockes definition (1976) som menar att det rör sig om ett angenämt emotionellt tillstånd som uppstår till följd av att individen värdesätter och är tillfreds med sitt arbete. Tillfredsställelsen är funktionen av vad individen förväntar sig få ut och vad denne faktiskt får ut av arbetet vilket skapar en positiv känsla som antingen speglar arbetets helhet eller delar utav det (Aronsson et al., 2012).

En teori som används inom psykologin och som visats spela roll för arbetstillfredsställelsen (Strümpfer et al., 1998, refererad till i Rothman, 2001) är Antonovskys modell kring Salutogenes (sv. "hälsans ursprung") som betonar vikten av att addera hälsofrämjande faktorer snarare än reducera hälsostävande faktorer (Antonovsky, 1991). Detta konkretiseras i modellen *känsla av sammanhang* (KASAM) som innebär i vilken utsträckning individen har en genomgående känsla av att tillvaron är meningsfull, begriplig och hanterbar. Kortfattat innebär det att individen upplever känslomässig innebörd, att den kan konceptualisera en sammanhängande verklighetsuppfattning och att den upplever

sig ha tillräckliga resurser för att bemöta de krav som ställs på den (Antonovsky, 1991). Strümpfer et al. (1998, refererad till i Rothman, 2001) fann en medelhög korrelation mellan KASAM och arbetstillfredsställelse. Detta utifrån att hög KASAM ökar förmågan att uppleva sin arbetsplats som tydlig, strukturerad och förutsägbar. Genom förmågan att kunna se nya och svårare arbetsuppgifter som spännande utmaningar istället för en börda kan det leda till en ökad upplevelse av att ha ett hanterbart arbetsinnehåll (Strümpfer et al., 1990, refererad till i Rothman, 2001).

### ***Arbetstillfredsställelse och motivation***

Motivation i arbetet kan definieras som individens villighet att anstränga sig och som en kombination av inre och yttre påverkansfaktorer som påverkar individens betende och uthållighet vid möte av hinder (Tentama et al., 2020).

En teori om motivation är den så kallade *självbestämmandeteorin*. Enligt den har människan en uppsättning medfödda behov som behöver tillgodoses för att skapa hög motivation som hjälper individen att växa och utvecklas. Dessa medfödda behov har identifierats som: autonomi, samhörighet och kompetens. Genom att dessa behov tillgodoses ger det människan det som är nödvändigt för psykologiskt välbefinnande och personlig utveckling (Deci & Ryan, 2000).

Autonomi handlar om människans innersta önskan om att kunna bestämma själv och ha valmöjligheter vilket inger en känsla av psykologisk frihet kring hur olika saker skall genomföras (Deci & Ryan, 2000). Van den Broeck et al. (2010) kopplade detta till arbetet där denna autonomi kan handla om att individen självständigt kan strukturera och planera sitt arbete samt bestämma hur hans uppgifter skall utföras. Vidare kan det vara så att individer upplever autonomi även när de utför något på någon annans förfrågan. Exempelvis kan anställda utföra en uppgift som deras chef tilldelat dem. Då förlorar de till viss del sin autonomi men kan ändå agera med vilja, då chefen gett en meningsfull rational för uppgiften (Soenens et al., 2007).

Kompetens handlar om människans innersta önskan om att kunna känna sig effektiv och kompetent, detta genom att kunna utforska, vara delaktig samt våga prova nya och utmanande uppgifter för att utveckla ens färdigheter (Ryan & Deci, 2000). När kompetensbehovet är uppfyllt kan individen lättare anpassa sig till komplexa och skiftande miljöer. Om behovet inte uppfylls kan det leda till frustration, hjälplöshet och avsaknad av motivation (Ryan & Deci, 2000).

Samhörighet handlar om människans innersta önskan att känna tillhörighet med andra människor genom exempelvis delaktighet i arbetsgruppen och uppleva att denna består av

ömsesidig kärlek och omtanke. Att skapa nära relationer till andra uppfyller behovet av samhörighet (Ryan & Deci, 2000). I motsats beskrev Wright et al. (2006) att om en medarbetare känner sig ensam på arbetsplatsen uppfylls inte behovet av samhörighet vilket kan försämra dennes prestation i arbetet.

När det gäller motivationens inverkan på arbetstillfredsställelse fann Tentama et al. (2020) och Maharjan (2012) en tydlig positiv korrelation mellan motivation och arbetstillfredsställelse. Ju högre motivation desto större upplevd arbetstillfredsställelse. En annan studie visade att uppfyllelsen av de tre basala behov i självbestämmandeteorin, autonomi, kompetens och samhörighet kunde förklara 50 % av den totala upplevda arbetstillfredsställelsen, varav autonomi var den aspekt som var viktigast, följt av samhörighet och kompetens (Van de Broeck et al., 2016). I motsats fann Battaglio et al. (2021) att kompetens och samhörighet visades vara de viktigaste aspekterna medan autonomi var minst viktig.

Aronsson et al. (2012) har skrivit om vilken roll arbetsutformning spelar för anställdas motivation i arbetet. De tidigare nämnda rörelseriktningarna, horisontell och vertikal, hjälper den anställda att vidga sitt kunnande och öka motivationen, antingen genom att involvera sig i andra uppgifter på samma nivå eller genom att utmanas med svårare uppgifter tillhörande en högre nivå. Enligt Hackman och Oldham (1976) finns fem viktiga förutsättningar för att generera motivation hos anställda i deras arbete. Fyra utav dessa har kunnat kopplas till intern rörlighet och arbetsplatsinlåsning: kunskapsvariation, arbetets betydelse, autonomi samt återkoppling i arbetet. Kunskapsvariation står för den anställdas tillämpning av olika kunskaper och färdigheter för att utvecklas i sitt arbete. Arbetets betydelse faller inom ramen för meningsfullhet i jobbet. Autonomi innebär i vilken utsträckning den anställda har frihet och självbestämmande i sitt arbete. Återkoppling i arbetet handlar om att den anställda får konkret feedback på hur väl uppgifterna utförts och beskrivs som en nödvändighet för motivation. Även om teorin saknar dokumenterad evidens har faktorerna visats ha stor betydelse för anställdas välbefinnande, arbetstillfredsställelse och engagemang (Aronsson et al., 2012).

Sammanfattningsvis finns det tidigare forskning som visar på att en god arbetsmiljö har många fördelar för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Arbetsplatsinlåsning är en konsekvens av bland annat negativ arbetsmiljö och skapar stress, sämre psykisk hälsa och en lägre arbetstillfredsställelse (Muhonen, 2010). Forskningen på sambandet mellan inlåsning, arbetstillfredsställelse och intern rörlighet är ännu begränsad. Därav finns det behov av mer

forskning inom detta område. Den föreliggande studien ämnar således undersöka relationen mellan intern rörlighet och arbetstillfredsställelse.

### **Syfte**

Syftet med föreliggande studie var att undersöka kommunanställdas upplevelse av intern rörlighet och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen.

### **Metod**

Föreliggande studie bygger på data från en kvalitativ intervjustudie med anställda i en medelstor kommun. Sammanlagt genomfördes sju intervjuer. För intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide. Intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades sedan enligt induktiv tematisk analysmetod och med en fenomenologisk ansats. Framledes kommer begreppet jobbyte att användas som ett paraplybegrepp för olika sorters byten såsom yrkesbyte, arbetsplatsbyte eller en kombination av både yrke- och arbetsplatsbyte.

### **Datainsamling**

#### ***Intervjupersoner***

De individer som studien riktade sig till var anställda i en medelstor kommun i mellersta Sverige som hade genomfört en eller flera interna jobbyten inom organisationen. Medelåldern bland intervjupersonerna var 45 där åldersspannet sträckte sig mellan 31 och 58. Två intervjupersoner identifierade sig som män och fem intervjupersoner identifierade sig som kvinnor. Fem intervjupersoner var gifta medan två var sambos och sex av dem hade barn medan en inte hade det.

#### ***Urval***

Intervjupersonerna rekryterades genom ett tillgänglighetsurval med hjälp av en samordnande kontakt på kommunen. Urvalsstrategin gick ut på att intervjupersoner valdes ut från dem som var tillgängliga i den population som studerades (Borg & Westerlund, 2021), i detta fall de som genomfört ett internt jobbyte inom kommunen. Ett informationsbrev (se bilaga 1) mailades till den samordnande kontakten som vidarebefordrade brevet till HR-kollegor inom organisationen. De gav sedan förslag på medarbetare som hade genomfört ett internt jobbyte varvid informationsbrevet mailades till dem. Informationsbrevet innehöll information om studiens syfte, vad deltagande skulle innebära och på vilket vis de forskningsetiska principerna uppfyllts. Inklusionskriterierna var att intervjupersonerna skulle gjort ett eller flera interna arbetsplats- och/eller yrkesbyten samt jobba kvar inom samma organisation. Sju personer anmälde sitt intresse via mail till samordnaren varvid kontaktuppgifter förmedlades. Intervjupersonerna kontaktades via mail med bifogad

forskningspersonsinformation (se bilaga 2) och samtyckesblankett (se bilaga 3). Denna signerades och skickades tillbaka som en skannad pdf-fil. Därefter bokades intervjutid in.

### ***Intervjuguide***

För att säkerställa att intervjuerna höll sig inom ramen för studiens syftet användes en intervjuguide (se bilaga 4). En intervjuguide är i dess helhet en mall eller lista med frågor eller minnesanteckningar över vad som ska tas upp under intervjun (Bryman, 2018). Intervjuguiden utformades specifikt för föreliggande studie utifrån en semistrukturerad design. Tidigare forskning har funnit ett antal faktorer som minskar sannolikheten för arbetsplats- och/eller yrkesbyten: att vara äldre, ha barn, att vara gift och ha många anställningsår (Nutek, 2000). Intervjun inleddes av den anledningen med demografiska frågor avseende just kön, ålder, civilstånd, antal år på arbetsplatsen och yrkesbefattning.

### ***Pilotintervju***

Innan intervjuerna påbörjades genomfördes en pilotintervju med en utomstående yrkesverksam person som har bytt jobb internt inom en annan likvärdig kommun. Bryman (2018) förklarar att ett bra sätt att kvalitetssäkra en kvalitativ studie är att testköra intervjuguiden en eller ett par gånger innan de faktiska intervjupersonerna skall intervjuas. På så vis ökar sannolikheten att frågorna som ställs är adekvata och möter studiens syfte (Clarke et al., 2015) samt kan alstra en god kvalitet inom datan som samlas in (Clarke et al., 2015). Clarke et al. (2015) betonar framförallt vikten av detta vid små intervjustudier som innefattar 5-10 deltagare.

Pilotintervjun ledde fram till konstruktiv feedback på både upplägget och frågorna. Inledningsvis diskuterades huruvida uttrycket “demografiska frågor” borde förklaras då det kan föreligga oklarheter kring dess betydelse och syfte. Därav lades det till en förklarande mening “frågor om mer personliga faktorer som man brukar ställa i forskning som kan spela roll för resultatet”. Det framkom också att vissa frågor var för långa och breda. En av frågorna delades upp och ändrades från “Upplever du att den interna rotationen påverkat din allmänna nöjdhet med ditt arbetsliv och liv i stort?” till “Om du skulle jämföra din yrkessituation före rotationen och efter, kan du se några skillnader, alltså för- och nackdelar? Intervjupersonen upplevde att det blev mer tydligt vad som efterfrågas genom att addera orden *för- och nackdelar*. Den påföljande frågan blev “Kan du se några för- och nackdelar före kontra efter jobbytet i ditt privatliv?”. För att sammanfattningsvis knyta ihop alla frågor adderades frågan “Hur nöjd är du med din livssituation som helhet?”. Slutligen ändrades avslutningsfrågan från “Är det något du tycker att jag borde frågat om som jag missat som du skulle vilja lägga till innan vi avslutar?” till “Avslutningsvis, är det något jag glömt fråga som

du vill lägga till?”. Återkopplingen tillförde värdefull information både om hur det kändes att bli intervjuad samt hur frågorna kan tolkas av en person som inte är insatt i ämnet.

### ***Procedur***

Intervjuerna genomfördes via en krypterad videotjänst på en av universitetets datorer mellan 24 februari 2022 till 25 mars 2022. Innan intervjuerna genomfördes en pilotintervju 10 februari 2022. I intervjuernas inledning påtalades studiens syfte ännu en gång, likt den skriftliga informationen intervjupersonerna fått i informationsbrevet, vartefter inledande fråga i intervjuguiden ställdes (se bilaga 4). Utöver de redan konstruerade frågorna ställdes både enklare och mer specifika följdfrågor på intervjupersonens svar för att undvika missförstånd eller feltolkning. Intervjuerna upptog mellan 30 och 80 minuter. De spelades in via en diktafon från universitetet för att sedermera transkriberas. Intervjuerna transkriberades ortografiskt till skriven text där extra hänsyn togs till hur intervjupersonerna betonade ord eller tog pauser (Braun och Clarke, 2013). Sedan analyserades den transkriberade datan i enlighet med tematisk analys.

### **Dataanalys**

Kvalitativ analysmetod valdes då syftet med föreliggande studie var att fånga och få förståelse kring intervjupersonernas upplevelser. Den epistemologiska ansatsen var fenomenologisk. Fenomenologi i dess helhet beskriver läran om vad som visar sig för medvetandet, det vill säga hur personer upplever ett givet fenomen (Woodruff Smith, 2018). Dessa upplevelser eftersträvar att beskrivas som de är utan att addera egna tolkningar (Martinsen & Rosberg, 2019). För att säkerställa detta fördes aktiva reflektioner mellan författarna om varderas förförståelse såväl före och efter pilotintervjun som efter alla intervjuer. Reflektionernas syfte var att underlätta särskiljning mellan förförståelsen och den faktiska intervjudatan i analysfasen (Clarke et al. 2015). Förkunskaper som framkom berörde arbetspsykologiska teorier och modeller samt hur vissa av dessa, exempelvis krav-kontroll-stöd, kan hänga ihop med en individs hälsa och välbefinnande. Därtill diskuterades subjektiva upplevelser av intern rörlighet och arbetstillfredsställelse.

Materialet analyserades i enlighet med en tematisk analys som rekommenderas när en studies syfte är att undersöka människors upplevelser, synsätt och tidigare erfarenheter (Clarke et al., 2015). Utifrån dessa människors berättelser kan meningsfulla mönster finnas och teman skapas, där det insamlade materialet och tidigare kunskap och erfarenheter möts (Clarke et al., 2015). En annan aspekt till varför tematisk analys valdes som metod är dess flexibilitet gällande användning av bakomliggande kunskapssyn samt omformulering av frågeställning genom studiens gång (Clarke et al., 2015). Den tematiska analysen har

genomförts enligt en induktiv ansats vilken innebär att analysen skall grunda sig i utvunnen data och hålla sig så nära ordens betydelse som möjligt snarare än att basera sig på redan befintliga teorier och begrepp (Clarke et al., 2015). Det har även utgått ifrån en deskriptiv ansats, det vill säga outtalade antaganden har tolkats för att sammanfatta och beskriva meningsfulla mönster i datan.

### ***Tematisk analys***

När alla intervjuer transkriberats analyserades datan enligt de steg som ligger i linje med den tematiska analysens sex faser (Clarke et al., 2015). Den första fasen utgjordes av att flertalet gånger läsa och lyssna igenom intervjuerna för att uppnå en fördjupad förståelse av datan.

Därefter inleddes fas två som bestod utav kodning av materialet genom att söka och namnge fraser i datan som ansågs vara, eller som skulle kunna vara, värdefulla i relation till forskningsfrågan (Braun och Clarke, 2006). För att förtydliga detta följer ett exempel. Frasen "Varje dag ser olika ut, och det tycker jag är väldigt roligt att det är så [...]" fetmarkerades då den både beskrev en aspekt av nöjdhet och en aspekt rörande variation. För att säkra en så gedigen kodningsprocess som möjligt genomfördes kodningen i två omgångar, andra omgången konstruerades kodnamn. Tidigare nämnd fras fick då två stycken kodnamn: *Variation* och *Roligt/Intressant*. Clarke et al. (2015) understryker vikten av att låta kodningen vara en levande process där namnen kan uppdateras. Under denna process omkonstruerades således många av kodnamnen för att sedermera landa i de slutgiltiga och mest passande koderna. Frasens två kodnamn sammanfogades här till ett slutgiltigt: *Variation*.

Under tredje fasen höjdes abstraktionsnivån och relaterade koder grupperades samman och färgkodades för att stödja kreationen av temakartor (Clarke et al., 2015). Exempelvis grupperades kodnamnen *Variation* och *Stagnation* ihop då dessa ansågs höra samman. Temakartorna illustrerade hur de olika koderna och temana hängde ihop och skiljde sig åt samt huruvida de gemensamt kunde svara på forskningsfrågan. Tematiseringen gick ut på att organisera de olika kartlagda koderna i underteman som i sin tur tillsammans bidrog till att skapa de olika temana som identifierar och beskriver en enhetlig aspekt av datan (Clarke et al., 2015). Tredje fasen avslutades när temakartan färdigställdes och inte längre hade utrymme för ytterligare raffinering (Clarke et al., 2015). Både *Variation* och *Stagnation* kom att bli två underteman till temat *Trygghetsutmaning och utveckling*.

Fas fyra utgjordes av att noga inspektera funna teman och underteman i relation till koderna inom dessa och även i relation till hela datamängden för att verifiera att de identifierade temana fångade viktiga mönster i den insamlade datan (Clarke et al., 2015). I

praktiken innebar detta att jämföra de olika grupperna av koder med de tänkta temana, alltså *Variation* och *Stagnation* mot *Trygghetsutmaning* och *utveckling*. Sedan jämfördes de tänkta temana med alla koder och all data. Slutligen gjordes eventuella justeringar i form av att slå ihop eller exkludera underteman för att skapa en gedigen samstämmighet mellan funna koder och datans innehåll (Clarke et al., 2015). Exempelvis uteslöts undertemat *Ensamarbete* till förmån för att slås ihop med *Kollegan som bollplank*.

Den femte fasen inledde resultatjusteringens slutskede och påbörjade namngivelsen av de konstruerade temana (Clarke et al., 2015). Denna namngivelse har kontinuerligt utvecklats genom de olika fasernas gång och underlättats med tydligt beskrivna definitioner av det centrala i vardera tema. Exempelvis ändrades namnet *Utveckling som trygghetsutmanare* till det slutgiltiga namnet *Trygghetsutmaning och utveckling*.

Den avslutande sjätte fasen bestod utav en sista finslipning och sammanställning av datan (Clarke et al., 2015). Tematiseringen har pågått flytande mellan de olika faserna och har gått från initialt 32 potentiella teman till att mynna ut i fyra slutgiltiga teman.

## **Etik**

I samband med arbetet inför etikansökan diskuterades studiens syfte och metod och granskades av ansvarig handledare. Ett antal etiska överväganden aktualiserades, däribland de forskningsetiska principerna vilka följer: informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjupersonerna har i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer (2017) informerats om att deltagandet är frivilligt och att de kan avbryta sin medverkan närhelst de vill utan några konsekvenser. Det har inte förekommit några externa påtryckningar. Information har gått ut om att integriteten skyddas, att intervjudatan kasseras efter fullföljd examensuppsats och att deltagarna inte kommer till fysisk eller psykisk skada. Av denna anledningen kommer intervjupersonernas yrkestitlar och arbetsplatser inte nämnas. Studiens design medför att namn på deltagarna samlas in. Deltagarna skrev under en samtyckesblankett och samtyckte därmed till att de fått ta del av forskningsinformation och villkoren för studien. Datainsamlingen påbörjades inte förrän samtycke erhållits.

För att forskningen ska bidra med nytta blev det viktigt att samla in demografisk data. Vetenskapsrådet (2017) rekommenderar att pseudonymisering tillämpas för att minimera risken att kunna förknippa citat innehållande demografisk data med en enskild individ. Det går ut på att koppla ihop namn med pseudonymiserade kodnycklar. Dessa kodnycklar, i kombination med annan insamlad data och integritetshotande information, förvarades i enlighet med Karlstads universitets riktlinjer för personuppgiftslagring (Sahlin, Karlstads

universitet, 2022). De inspelade intervjuerna, den transkriberade texten och samtyckesblanketterna lagrades på en krypterad och lösenordsskyddad dator tillhandahållen av Karlstads universitet.

En viktig etisk aspekt att ta i beaktande vid forskning är avvägningen mellan risk och nytta. Studiens syfte var att undersöka intern rörlighet kopplat till arbetstillfredsställelse. Förhoppningen med studien och dess resultat var att kunna bidra med ny kunskap som i ett senare och vidare perspektiv skulle kunna ligga till grund för utformandet av större studier på ämnet. En uppenbar risk med studien är författarnas limiterade erfarenhet av studiens design och att genomföra explorativa och semistrukturerade intervjuer i forskningssammanhang. Tack vare återkommande handledning av en handledare med erfarenhet både i designen och ämnet bedömdes riskerna understiga den möjliga nyttan med studien.

Vid insamlande av kvalitativ data, speciellt vid insamling av demografisk data, förekommer alltid en risk att emotionella reaktioner uppstår. Vid samtliga intervjuer avsattes tid såväl innan som efter för att hantera eventuella frågor eller funderingar intervjupersonerna skulle kunna ha. Detta aktualiserades emellertid aldrig. En annan risk vid datainsamling av detta slag är att det kan framkomma känslig information exempelvis avseende hälsa och relationer. Detta har åtgärdats genom att genomarbete intervjuguiden (se bilaga 4) för att säkerställa att adekvata frågor ställs. På ett etikseminarium diskuterades avvägningen mellan risken och nyttan av sådan information. I och med att arbetslivet ligger så pass nära privatlivet skulle det bli svårt att begränsa intervjupersonerna utan att inskränka deras rätt att tala fritt om sina upplevelser. Åtgärden blev att inte ställa någon direkt fråga rörande känsliga ämnen utan istället uppmuntra dem att berätta fritt om deras erfarenheter och hur jobbytet påverkat dem.

Inga övriga etiska problem har kunnat identifierats.

## **Resultat**

Resultatet eftersträvar att återge aspekter som intervjupersonerna lyfte som viktiga för deras upplevelse av arbetstillfredsställelse. Samtliga intervjupersoner i studien har genomgått en eller fler interna jobbyten vilket var utgångspunkten för denna studie. Genom att utforska upplevelsen av bytet från ett jobb till ett annat kunde sådana aspekter identifieras. Aspekterna skapade fyra teman: *trygghetsutmaning och utveckling, meningsfullhet och motivation, jobbet som social plattform* och *balansgången mellan inre och yttre omständigheter* (se bilaga 5).

## Trygghetsutmaning och utveckling

Trygghetsutmaning och utveckling är ett tema som handlar om vikten av variation och betydelsen av att våga ifrågasätta sin trygghet för att kunna utvecklas i en strävan mot ett mer friskt och trivsamt arbetsliv. Den interna rörligheten har samtliga intervjupersoner exemplifierat som ett sätt för dem att ifrågasätta tryggheten och uppnå utveckling. Temat bygger på två underteman: *frivillig och ofrivillig stagnation* samt *variationens betydelse*.

### *Frivillig och ofrivillig stagnation*

Intervjupersonerna redogjorde för hur utvecklande deras interna jobbyte varit och menade att det var just tack vare bytet som de verkligen förstod gynnsamheten i det. Ett citat som beskriver detta var "det var först när jag väl bestämde mig för att byta jobb och kom till nuvarande arbetsplats som jag först förstod hur dåligt mitt förra jobb var" (#2).

Intervjupersonerna lyfte fram att upplevelsen av enformighet och stagnation i arbetet var det som först initierade en tanke om att vilja se sig om efter ett nytt jobb. När ett erbjudande väl dök upp beskrev några av intervjupersonerna att deras initiala reaktion var rädsla. Ett uttryck som fler myntade var "jag vet vad jag har, jag vet inte vad jag får" (#6). Det verkade som att insikten om hur behaglig tryggheten var först dök upp när något hotade den. Trots det var intervjupersonerna emellertid samstämmiga kring att jobbytet var det bästa de kunde ha gjort vilket illustreras i nedanstående citat.

Så ah det kan jag rekommendera, byt jobb tills du kommer rätt. Nej men, jag vet ju, jag har ju fortfarande kontakt med mina gamla kollegor och det är ju många som vill byta och som söker annat, och några som säger "jag klarar inte av att vara kvar här" men söker ändå inga nya jobb och det har väl med den trygghetsgrejen... Man vet vad man har men vet inte vad man får, men det gäller nog att våga ta det där steget. För annars blir det bara mer och mer negativ för varje månad som går, samma slentrianmässiga fastän man tycker det är pest och det blir bara värre och värre. Börjar man känna att det är dags att titta på andra jobb då är det nog dags. Har man öppnat den dörren är det nog svårt att se tillbaka och tycka att "ah men det är nog rätt bra det här jobbet ändå." (#2)

Intervjupersonernas upplevelse var att intern rörlighet var en direkt åtgärd mot stagnation och känsla av inlåsning på arbetsplatsen. Därtill beskrev samtliga hur jobbytet bidrog till utveckling, gav ett tillfälle att lära nya saker, skapade möjlighet att vidga kontaktnätet och skapade en känsla av meningsfullhet. Allt det samtidigt som de kunde stanna hos samma arbetsgivare och behålla en del av tryggheten vilket beskrivs i följande citat:

Jag tycker om att lära mig nya saker, jag vill inte varken säg stå still i utveckling eller lön och då är intern rörlighet, eller för den delen byta jobb, ett sätt att göra det. Men då är ju intern rörlighet så bra att man inte behöver byta arbetsgivare för att kunna byta den här rollen. (#1)

Intervjupersonerna fick frågan om vad de tror andra anställda i organisationen tycker om intern rörlighet. Svaren var helt samstämmiga. Intervjupersonerna trodde att det sannolikt skulle berika både de anställda och organisationen om fler gjorde ett internt jobbyte men att många blivit bekväma i tryggheten och rädda för att byta. Detta beskrevs återkommande vara ett stort problem och en intervjuperson beskrev denna utmaning som att “[...] det viktigaste för många är att man känner sig hemma med sina kollegor, och sin lilla arbetsgrupp och sina fikamöbler där just de ska sitta, det går liksom före allt annat! Det är en jätteutmaning!” (#6).

Intervjupersonerna återgav att även om både modet och viljan till att byta jobb internt fanns har det kunnat kännas svårt till följd av utbildningsinflation. Kraven på korrekt och gedigen utbildning upplevdes begränsa sannolikheten för att bli kallad till en intervju och ett citat var “[...] där tror jag man går miste om mycket bra intern rörlighet för att rekryteringsprocessen har blivit så himla styrd på utbildning” (#2). Intervjupersonerna lyfte case-baserade rekryteringar, alltså att ta ställning till hur den arbetssökande hade löst ett eller fler givna jobbscenarion, som förslag till rekryteringsprocess inom ramen för intern rörlighet. Intervjupersonerna menade att många medarbetare i organisationen faktiskt besitter den erfarenhet som efterfrågas men saknar den specifika utbildning som arbetsgivaren kräver av ren princip. Intervjupersonerna förklarade att det därmed kan finnas en ökad risk att de som faktiskt når upp till utbildningskraven kan ha större benägenhet att röra sig bort då de är överkvalificerade, vilket illustreras i följande citat:

[...] Även de enklaste arbeten kräver ibland en viss akademisk utbildning. Och då, då får man ibland många gånger överkvalificerad personal som inte stannar så länge, så jag tycker man ska vara, även om man vill ha bra utbildad och kompetent personal så måste man faktiskt titta till vad är det den här tjänsten innebär, vad ska den här personen göra, och vad man behöver ha med sig för att kunna utföra de här jobben. (#3)

### ***Variationens betydelse***

Att ha ett varierat arbetsupplägg med omväxling i uppgifter och/eller sociala kontakter beskrev intervjupersonerna som en viktig bidragande faktor till deras arbetstillfredsställelse. Intervjupersonerna beskrev att det passade dem att ha många bollar i luften, att få vara flexibel och agera snabbt. Med andra ord handlade det mycket om att ha variation i själva utförandet av arbetet. Variation i de sociala kontakterna, till exempel genom att träffa kollegor från andra kontor eller nätverka i diverse sammanhang, beskrevs också som berikande. Det gjorde jobbet både roligare och mer meningsfullt. En intervjuperson beskrev det som att “varje dag ser olika ut, och det tycker jag är väldigt roligt att det är så [...]” (#2). Intervjupersonerna beskriver även att de ser positiva aspekter med variation och intern rörlighet utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Det vill säga att även arbetsgivaren gynnas av en

situation där medarbetarna trivs och känner sig motiverade till skillnad från att uppleva tristess vilket illustreras i följande citat:

Det gynnar ju arbetsgivaren om medarbetarna känner arbetslust, trivsel och motivation, kanske om man tycker det börjar att bli trist på ett ställe, om man tycker det är lite leda och att det inte händer något då gynnar det ju båda (#5)

Flera intervjupersoner beskrev bristen på variation som en verkligt bidragande faktor till att vilja söka sig bort som beskrivet i ovanstående undertema. Enligt intervjupersonerna bidrog enformighet i arbetet till tristess och frustration vilket citatet nedan illustrerar:

Det har ju varit tillfällen där man har velat rycka håret liksom, ja men säg om man jobbat i excel en hel dag, eller att man får liksom inte till en formel [...] det är ju frustrerande och ibland upplevs det enformigt, men det tror jag alla jobb gör. (#1)

Tristess i sin tur bidrog till upplevelsen av sämre trivsel och lägre motivation på arbetet. Detta reflekterade flera kring blev anledningen till att de eftersträvade intern rörlighet.

### **Meningsfullhet och motivation**

Att det ska kännas meningsfullt att gå till jobbet lyfte envar av intervjupersonerna som en mycket viktig komponent för att uppnå arbetstillfredsställelse. Intervjupersonerna menade att det interna jobbytet gav insikt i att om jobbet upplevdes som meningsfullt fungerade det motivationshöjande. Om jobbet däremot inte upplevdes som meningsfullt bidrog det till viljan att börja söka efter ett nytt jobb. Två underteman framkom som viktiga för upplevelsen av meningsfullhet och motivation: *att få känna sig kompetent och att erbjudas möjligheter.*

#### ***Att få känna sig kompetent***

Genomgående beskrev intervjupersonerna inflytande i jobbet som viktigt för känslan av kompetens. Intervjupersonerna menade att inflytande över sitt eget arbete, i form av frihet under ansvar, bidrog till känslan av kompetens. Därtill bidrog även inflytande i organisationsfrågor till upplevelsen av kompetens. Ett citat som illustrerar detta var “man har satsat på mig och jag känner ju att, min chef idag frågar inte efter detaljer vad jag gör utan [...] hon har full tillit till att jag tänker utifrån \*organisationens\* bästa så att jag har ju jättefria händer” (#6). Att ha god relation till sin chef och att känna sig hörd upplevdes som meningsfullt. Det skapade en känsla av att det individen sade spelar roll och att det fanns ett stöd från ledningen.

Flera av intervjupersonerna hade bytt från jobb som de förvisso tyckte bra om men som de inte riktigt såg några resultat i. Ett citat som beskriver detta var “det är kul att vara med och göra skillnad för en person men det är inte alltid man får se slutprodukten utav det” (#1). Gemensamt för dessa intervjupersoner var att de jobbade med omfattande projekt som tidsmässigt kunde sträcka sig över flera år. Det gjorde att de tappade känslan för vad som hände ute i organisationerna. Citatet nedan illustrerar detta:

Det jobbet var mindre hands-on direkt sanktion för en individ, utan det var mer uppe på, kan man säga stabsnivå [...] när det gått så lång tid så kände jag att jag var kanske inte... jag visste inte exakt hur det var där ute längre. (#4)

Intervjupersonerna förklarade att det var svårt och ibland omöjligt att se resultaten av det hårda arbete de lagt ner. Att få se sina egna resultat i arbetet stärkte känslan av kompetens och att ha åstadkommit något. Genom att få se slutprodukten ökade det meningsfullheten i arbetet, stärkte motivationen och ingav en större upplevelse av tillfredsställelse på jobbet.

### ***Att erbjudas möjligheter***

Fler av intervjupersonerna uttryckte en enorm tacksamhet för deras arbetsgivare och för möjligheterna de fått. Genom att organisationen satsade på dem kände de sig uppskattade och speciella. Intervjupersonerna beskrev det som roligt och som att det fanns en vilja och motivation att leva upp till det förtroendet. Citatet nedan illustrerar tacksamheten inför ett erbjudas möjligheter:

Att jag fått den här tjänsten tycker jag är jätteroligt för jag har ingen akademisk utbildning på det sättet och hade den här tjänsten varit utannonserad hade jag inte haft de kvalifikationerna tror jag som man hade efterfrågat [...] (#3)

Genom att en annan person utifrån, företrädesvis chefen, såg förmågor hos en medarbetare och ville bevara dem i organisationen ökade det inte bara medarbetarens känsla av förtroende och uppskattning utan främjade också organisationens kompetensförsörjning. En intervjuperson beskrev detta som att “det gynnar ju arbetsgivaren om medarbetarna känner arbetslust, trivsel och motivation, kanske om man tycker det börjar att bli trist på ett ställe, om man tycker det är lite leda och att det inte händer något då gynnar det ju båda” (#5).

Vid tillfällen där chefen brast i sitt ledarskap eller på annat sätt visade misstro eller inte visade uppskattning för sina medarbetare blev kollegornas uppmuntran och lovord desto viktigare för att arbetet fortfarande skulle kännas meningsfullt att gå till vilket citatet nedan illustrerar:

Jag försökte hålla samman \*kollegor\* och oss och kände ju att jag ändå var uppskattad av \*kollegor\* och de olika avdelningarna ändå [...] Och det gjorde ju också att det kändes meningsfullt, att man fick uppskattningen. Sen kanske inte uppskattningen kom från närmaste chef alltid, men från många andra. (#2)

### **Jobbet som social plattform**

Samtliga intervjupersoner lyfte hur intern rörlighet förstärkt deras förståelse för hur viktigt socialt utbyte på arbetsplatsen är och att det påverkar upplevelsen av att trivas på jobbet. Tre underteman uppdagades vara viktiga för upplevelsen av ett gott socialt utbyte på jobbet: *kollegan som bollplank, gruppdynamik och processer samt relationer på jobbet.*

#### ***Kollegan som bollplank***

Intervjupersonerna belyste genomgående hur samarbete med deras kollegor och att kunna vända sig till varandra för att bolla tankar och idéer skapade en känsla av socialt utbyte. Möjligheten att vara flera i arbetet med en uppgift sänkte prestationskraven som kunde komma vid ensamarbete. Samarbetet stärkte också upplevelsen av att känna sig tillfreds med jobbet och att vilja vara ett lika bra bollplank och en hjälpsam kollega tillbaka vilket följande citat illustrerar:

Kollegorna är fantastiska verkligen [...] alla är helt prestigelösa, och jättehjälpsamma. Och även om vi ibland jobbar i olika grupper och kanske inte så mycket knyter an till varandras uppgifter drar hela avdelningen ändå åt samma håll på något fantastiskt sätt. Och då gör det att det känns väldigt kul och bra att gå till jobbet. (#2)

Intervjupersonerna förklarade att det nödvändigtvis inte behövde röra sig om samarbete med kollegor kring samma uppgift. Att kunna diskutera och få interagera med varandra gav också en känsla av socialt utbyte. Exempelvis förklarade en intervjuperson att de hade en teamschatt som de använde flitigt och att den var ett jättebra sätt att ha samråde med kollegor som satt i andra hus. Att det sociala utbytet i det fallet skedde över teams gjorde inget då det var samarbetet och kollegornas tankar om den givna frågan som blev betydelsefull.

Något som förstärkte dessa uttalanden var att de intervjupersoner som bytt internt från ett jobb med mer kollegialt stöd till ett jobb med mindre stöd och mer ensamarbete var att de saknade kollegorna och framför allt utbytet det gav. Intervjupersonerna förklarade att det oftast fanns kollegor i lunchrummet att prata med på kafferasterna men att det trots det kunde kännas ensamt då det kollegiala stödet i arbetsfrågor inte fanns på samma vis vilket nedanstående citat illustrerar:

Det är väldigt mycket ensamarbete [...]. Det funkar väl bra om jag vill ha någon att bara prata med men ibland kan man ju vilja bolla saker med någon, om någonting som inte rör, eller som är som man kanske inte drar upp med sina \*typ av kollegor\* men som man ändå vill bolla med en kollega. Och det kan jag ju inte göra med de personerna i och med att de är ju inte insatta i de frågorna [...]. (#1)

### ***Gruppdynamik och processer***

Ett genomgående tema som togs upp av samtliga intervjupersoner var hur dynamiken i arbetsgruppen påverkade klimatet och den upplevda trivseln på arbetsplatsen. Såväl en hel grupp som enskilda individers åsikter eller attityder var bidragande faktorer till det egna måendet och den gemensamma stämningen vilket citatet nedan belyser:

Det är en salig blandning av personligheter, definitivt. Några som är väldigt tillbakadragna och några som tar väldigt mycket plats. Det är ju det som är så häftigt med den här gruppen, att varjes grundinställning verkar vara väldigt, väldigt hjälpsam och det kvittar ju om det är någon som är väldigt högljudd eller väldigt tillbakadragen om man ändå har grundinställningen av att vi ska hjälpa varandra. Så det är klart att det är en härlig mix, fastän alla drar åt samma håll. (#2)

Intervjupersonerna förklarade att dessa åsikter eller allmänna förhållningssätt spred sig. Den ena smittade den andra som smittade en tredje vilket slutligen ledde till att en hel arbetsgrupp fallit för grupptricket. Detta beskrev intervjupersonerna som både negativt och positivt i fler avseenden. Det skapade både risker och chanser. Om en chef till exempel fick med sig ett gäng medarbetare som kunde inta rollen som drivande i ett givet projekt fanns stor chans att övriga medarbetare lyssnade och tog efter. Intervjupersonerna förklarade att chansen var större att medarbetarna lyssnade till jämlika kollegor än till chefen som kunde upplevas auktoritär och stå i maktobalans vilket beskrivs i nedanstående citat:

När man ska införa något nytt behöver man oftast ha någon som blir lite ansvarig för det, någon som får en typ av ombudsroll. Om man slängde ut en fråga om något sånt på ett APT så var det aldrig någon som sa ja till det. Men nu är vi dels fler personer och också nytt folk och nu är det alltid någon som liksom ”ja, men ja kan ta det.” Det är ju en stor positiv skillnad. [...] Man fick ju fördela jobbet, det var ju inget annat att göra, men det blev ju inte så bra då. (#4)

Baksidan och risken med denna ”attityd-smitta” var när attityderna antog en mer negativ klang. En intervjuperson beskrev att ”jag har några gamla kollegor som skulle behövt byta jobb för länge sedan, för att de skapar en negativ atmosfär” (#3). Intervjupersonerna berättade att kollegor som jobbat länge på ett och samma ställe kunde upplevas obenägna att vilja utvecklas i samma takt som organisationen vilket följande citat visar:

Sen har vi ju de som är lite småbittra och tycker det är töligt och gnäller och det är fel på mycket och det är ju dem det är mest synd om för de vågar ju inte ta steget att göra något annat fastän de kanske skulle behöva det, för sin egen skull och för kollegors skull. (#3)

Medarbetarnas negativa attityder kunde påverka både den befintliga personalstyrkan när nya frågor och förslag lades fram men även närmast obemärkt forma ny personal in i ett bakåtsträvande tänk som inte går i linje med organisationens utveckling. Detta illustrerar följande citat:

Jag tänkte aldrig på att det var den här hierarkiska delen på \*tidigare jobb\* förrän jag kom till mitt nuvarande jobb, och att det var så uppdelat och hur dåligt det är för en hel verksamhet och avdelning. Det är ju jättesvårt att dra åt samma håll om det är så tydlig uppdelning och det, det var så det var. Och det var... lite grann tänkte man väl att "så är det det ska va" för man visste ju inget annat. Så det är mycket som man har kommit underfund med i efterhand, att det där var inte bra alls. (#2)

Förståelsen för hur negativa och positiva attityder kan påverka både medarbetaren, arbetsgruppen och organisationen i stort framkom vara viktig för arbetstrivseln och benägenheten att vilja stanna kvar på jobbet och/eller i yrkesbefattningen.

### ***Relationer på jobbet***

Intervjupersonerna förklarade att relationer på arbetsplatsen var viktiga bidragande faktorer till upplevelsen av ett socialt utbyte. Där beskrevs i huvudsak två olika typer av relationer. Dels de djupare relationerna som var mer som vänner som en träffade utanför arbetet. Dels de mer ytliga kontakterna som bekanta kollegor på andra avdelningar, kunder och/eller diverse samarbetspartners.

De närmare relationerna verkade uppstå av lite olika anledningar. En intervjuperson beskrev att hen hade sina närmsta vänner på jobbet och att det kändes kul att få gå och jobba på samma ställe som dem. Intervjupersonen förklarade att det berikade dagarna, förgyllde lunchrasterna och hen sade att "jag hade tur att en av mina bästa vänner jobbade på samma enhet och jag lärde känna andra som också har blivit nära vänner. Så det var väl det absolut finaste med det" (#2). En annan anledning till att nära relationer på jobbet växte fram var när en arbetade i liten grupp vilket nedanstående citat illustrerar:

Eftersom det är en liten arbetsplats så är det lite småfamiljiärt, vi har en nära kontakt på det viset. Det är skillnad mot \*tidigare arbetsplats\*, där valde du vilka kollegor du ville vara med på typ lunchraster och så, det gör du inte här utan här har du de kollegor du har så det är också lite lärorikt och spännande att förhålla sig till. (#3)

I motsats till nära relationer förklarade intervjupersonerna att mer ytliga kontakter också bidrog till upplevelsen av socialt utbyte på jobbet. Faktumet att det fanns personer i lunchrummet, oberoende av yrkestitel eller avdelning, att ta en kaffe med skapade mervärde i form av en välbehövlig paus. En intervjuperson sade att "man går ut, tar en kaffe, pratar med annat folk om helt andra saker vilket gör att det rensar huvudet lite och så" (#6). Därtill var

det också socialt berikande med ett jobb som byggde på mycket kundkontakt och ett citat var att “meningsfullheten är ju stor, jag träffar ju kunder varje dag, och jag träffar personalen varje dag och anhöriga ringer och man bollar och sådär så att den delen är ju väldigt rolig” (#4).

### **Balansgången mellan inre och yttre omständigheter**

Balansgången mellan inre och yttre omständigheter är ett tema som handlar om vikten att balansera jobbet och dess yttre omständigheter med privatlivet och ens egna inre omständigheter. Detta har genomsyrat intervjupersonernas reflektioner om vad som kan påverka ens arbetstillfredsställelse och ens benägenhet att vilja stanna på en arbetsplats. De två undertemana som utgör detta tema är *gränsdragning* och *att hantera belastningar*.

#### ***Gränsdragning***

Återkommande förklarade intervjupersonerna hur viktigt det var att upprätthålla en balans mellan sitt privatliv och arbetsliv för att bibehålla känslan av jämvikt. Intervjupersonerna förklarade att gränsdragning varit avgörande för det. Genom att hålla jämvikt medförde det många positiva effekter såsom minskad upplevd stress, mer glädje och mindre åltande om jobbet hemma med familjen vilket följande citat illustrerar:

En stor del var att jag la väl alldeles för stor del av mitt liv på jobb, det blev mer jobb än vad jag tycker är rimligt så jag vill ha mer fritid [...] jag hade ju mycket högre stressnivå i min tidigare roll än vad jag har nu. (#5)

Likaså uttrycktes det hur avgörande det var att, på egen hand, sätta gränser i jobbet. Både för att få en mental paus och återhämtning under arbetsdagen men också för att inte vara helt slutkörd när dagen var över. En av intervjupersonerna förklarade i citatet nedan att hens jobb tog mycket social energi varvid hen kände sig mer dränerad privat.

När jag jobbade som \*tidigare jobb\* då var jag nog mer social privat än vad jag är idag. Jag är inte lika social idag för det är nästan så att jag inte riktigt orkar det [...] jag ger nog kanske för mycket av mig själv på min arbetstid. (#6)

Både gränsdragning mellan arbete och privatliv samt gränsdragning inom ramen för arbetet kunde vara en utmaning. Här menade fler intervjupersoner, speciellt de med någon form av ledande position, att det var extra jobbigt att sätta gränser för sina medarbetare, illustrerat i citatet nedan:

Då är det ju saker som har betydelse för en person på kort eller lång sikt, och det kan ju vara svårt ibland att [...] Man kan göra avvägningar med good enough och behöver göra det med personer också

men det är ju också svårare, och man drar sig gärna för att göra det [...] man tänker att man gör det för att vara snäll men förmodligen blir det varken bra för personen eller för mig själv. (#1)

Här återgavs flertalet liknande berättelser av hur arbetsuppgifter nästan obemärkt avlöste varandra och att en inte förrän i slutet av dagen insåg att en knappt hunnit ta en paus för att gå på toaletten. En intervjuperson förklarade att “teams är ju väldigt lätt att man har rygg i rygg möten där man bara liksom går från ett möte till ett annat hela tiden” (#7).

Flera av intervjupersonerna beskrev att de ändå trivdes med att ha välfyllda arbetsdagar med många bollar i luften och att för frekventa eller långa pauser störde ens flow. En intervjuperson beskrev att “det är svårt att tänka om man har en halvtimme mellan mötena eller en timme och då ska man liksom hinna vara kreativ och komma på saker precis just då och det är ju inte alltid så lätt då” (#7).

### ***Att hantera belastningar***

Något intervjupersonerna belyste som avgörande för en god balans var samspelet mellan kraven som lades på dem och huruvida de hade tillräckligt med resurser för att hantera dessa krav på ett adekvat sätt. Med resurser menades främst kognitiva sådana exempelvis att kunna vara flexibel, strukturerad och hantera stress. När ens resurser inte räckte till kunde det upplevas som ansträngande och en intervjuperson sade att “jag kan jobba strategiskt men det kräver mer av mig att vara det [...] så det tror jag emellanåt kan vara slitigt, speciellt när man då, ja för man lyckas ju inte alltid” (#6). Likväl kunde tillräckliga resurser inge en känsla av kontroll vilket citatet nedanför illustrerar:

Det är ganska så hög arbetsbelastning skulle jag nog ändå vilja säga [...] nej men jag tycker jag hanterar det på ett bra sätt ändå [...] i min tidigare roll så var det ju mycket mera saker som hände där man inte kunde styra liksom på samma sätt. (#7)

En utmanande situation intervjupersonerna pratade om var akuta ärenden som satte stopp för resterande arbetsuppgifter. Dessa akuta ärenden kunde vara ytterst påfrestande och ledde till en hög stressnivå. Ett citat var: “att tänka nytt tar ju energi, och sen så tar det extra mycket energi när saker hamnar i knät på en med kort varsel” (#1). Som citatet nedan illustrerar ställde det krav på medarbetarnas kognitiva förmåga att hålla och manipulera information i huvudet samtidigt.

Men jag skulle ju önska bort lite grann utav de här riktiga akututryckningarna [...] det som är jobbigt då är ju allt det här andra [...] man får släppa allt annat och sen när man väl har löst det som var krisigt så går luften liksom ur en och då orkar man inget mer och då blir allt annat liksom oviktigt fastän det är det ju inte. (#4)

Vidare beskrev intervjupersonerna värdet av återhämtning och stöd, både under arbetsdagens gång samt efter längre perioder präglade av höga kravnivåer. Det vill säga både ens egna resurser att hantera höga krav i stunden och möjligheten att återhämta sig efteråt var viktiga för att upprätthålla en god balans vilket illustreras i följande citat:

Nej alltså jag tänker väl mer att det, ibland så, får det vara jobbigt det är så jag menar, och det är, det är väl bra om jag uppmärksammar det till exempel till min chef, men jag tänker att det behöver ju inte bli ett problem om det inte är under en så lång period. (#1)

## Diskussion

### Resultatdiskussion

Syftet med föreliggande studie var att undersöka kommunanställdas upplevelse av intern rörlighet och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Resultatet av den tematiska analysen gav fyra teman: *trygghetsutmaning och utveckling*, *meningsfullhet och motivation*, *jobbet som social plattform* och *balansgången mellan inre och yttre omständigheter*. Inom alla dessa teman finns en koppling till upplevelsen av att ha genomgått ett internt jobbyte samt arbetstillfredsställelse hos intervjupersonerna.

När det gäller forskning om jobbyten finns ett antal aspekter som framträder som viktiga. Dels att ett internt jobbyte innebär en möjlighet till individuell kompetensutveckling samtidigt som denna kompetens tillvaratas inom organisationen och således gynnar båda parterna (Gustavsson et al., 2007). Dels handlar det om aspekten frivillighet. Även om ofrivillig intern rörlighet kan vara gynnsam på sikt tycks den frivilliga rörligheten vara mer betydelsefull för upplevelsen av ökad trivsel och välbefinnande samt öka arbetsplatsens attraktivitet (Gustavsson et al., 2007). Samtliga av intervjupersonerna i denna studie har gjort jobbytet eller bytena frivilligt.

### *Trygghetsutmaning och utveckling*

Forskning visar att arbetstagare ofta känner en osäkerhet inför att byta jobb (Gustavsson et al., 2007). Intervjupersonerna i denna studie återgav i enlighet med det att det fanns en osäkerhet och stundvis rädsla för att byta jobb samtidigt som de kände en stark lust till utveckling. Ett återkommande citat bland intervjupersonerna var “man vet vad man har, man vet inte vad man får”. Det var först efter jobbytet som de insåg hur kul och berikande det nya jobbet var. Resultatet visade att denna osäkerhet och rädsla kunde lindras genom att byta jobb internt istället för externt. Det vill säga att stanna kvar hos samma arbetsgivare. Jobbyte inom samma organisation säkerställer oförändrad arbetsgivare och snarligt avtal med

liknande förmåner. I och med känslan av att befinna sig på rätt arbetsplats ökar både motivationen, engagemanget och tillfredsställelsen (Spector, 1989).

Detta fenomen torde rimligen kunna kopplas till den generella aspekten att människan i många hänseenden är ett vanedjur som söker trygghet och att det inte ligger i dess natur att vilja bryta rutiner (Ekstrand, 2017). Tidigare forskning visar att det kan vara mer effektivt att bryta en invand rutin omgående för att med det bli mer mottaglig för dess potentiella konsekvenser efteråt (Nylander, 2021). En intervjuperson lyfte just detta som åtgärd när medarbetare inte ville genomföra ett jobbyte trots att det skulle gynna både dem själva och organisationen. Insatsen blev att ta med den anställda på ett "studiebesök" till den nya arbetsplatsen och sedan, först efter mötet, ge information om att det fanns en ledig tjänst med bra förmåner om hen kunde tänka sig att byta. Genom att visa den anställda att nya rutiner också kan vara bra ökar det chansen att ta steget till att bryta ett vanemönster (Ekstrand, 2017).

Resultatet visade även att det interna jobbytet gett intervjupersonerna insikt om att det inte alltid varit jobbet i sig som var dåligt, utan snarare att det handlade om en upplevelse av för få utmaningar och stagnation. I huvudsak handlade stagnationen om enformiga arbetsuppgifter. Forskning visar att lägre möjligheter till vidareutveckling är tätt förknippat med ökad psykisk ohälsa (Aronsson et al., 2012). Resultatet i föreliggande studie visade att det var just bristen på utveckling som kändes allra värst för intervjupersonerna och som var den vanligaste anledningen att de började söka sig bort.

Forskning visar att anställda gärna har variation i jobbet. Det gäller särskilt de individer som arbetar inom mer mentalt krävande yrken (Jahncke et al., 2017). Resultatet i föreliggande studie visade att intervjupersonerna upplevde mer tristess och var mer benägna att söka sig bort när de upplevde jobbet som enformigt. När de tilläts arbeta med fler uppgifter samtidigt upplevde de jobbet som mer varierat men också utvecklande och utmanande vilket i sin tur gjorde arbetet mycket roligare. Resultatet visade också att även om arbetsdagarna i sig kunde vara väldigt lika var det ett mindre problem så länge arbetsuppgifterna var utmanande och utvecklande. Detta fenomen kan rimligen ses utifrån människans behov av att använda de mer avancerade exekutiva funktionerna som "att ha många bollar i luften", få intellektuell utmaning och känna meningsfullhet (Gilhooly et al., 2014). Att ha variation eller närmare bestämt *kunskapsvariation* i arbetet är enligt Hackman och Oldham (1976) en utav fem viktiga faktorer för att skapa motivation i arbetet. Kunskapsvariation står för den anställdas tillämpning av olika kunskaper och färdigheter för att utvecklas i sitt arbete. Evidensen för denna teori är inte dokumenterad men variation tycks

i linje med Aronsson et al. (2012) trots allt spela stor roll för intervjupersonernas upplevelse av engagemang inför arbetet, arbetstillfredsställelse och välbefinnande i allmänhet.

### ***Meningsfullhet och motivation***

Resultatet av föreliggande studie visar att de interna jobbytena ökade medarbetarnas upplevelse av meningsfullhet och motivation. Detta går också i linje med Hackman och Oldhams (1976) motivationsteori och två av dess faktorer: *arbetets betydelse* och *återkoppling i arbetet* vilka kan kopplas till meningsfullhet och känsla av kompetens. Resultatet i föreliggande studie visar att dessa komponenter är viktiga för medarbetarnas motivation och deras arbetstillfredsställelse. Att få känna sig hörd visade sig också spela en avgörande roll för intervjupersonernas arbetstillfredsställelse. Vidare visade resultatet att en känsla av meningsfullhet på jobbet kunde öka medarbetarnas prestation.

Arbetsplatsinlåsning har visats minska anställdas upplevelse av arbetstillfredsställelse (Muhonen, 2010). I linje med det beskriver intervjupersonerna intern rörlighet som väldigt givande och som en stor bidragande faktor till att de känner sig mer nöjda och trivs på sitt jobb. Detta till följd av att de bland annat fick nya utvecklingsmöjligheter (Gustavsson et al., 2007), mer frihet (under ansvar) och/eller bättre kollegor. Att känna mer frihet (autonomi) sammanfaller både med självbestämmandeteorin och Hackman och Oldhams motivationsteori (1976). Utöver det sammanfaller samhörighet med kollegor och känsla av kompetens med självbestämmandeteorin (Deci & Ryan, 2000). Även om intervjupersonerna inte tillfrågades vad de tyckte bidrog allra mest till deras arbetstillfredsställelse uttryckte flera utav dem självmant att det var just frihet, känsla av kompetens och det kollegiala stödet. I och med att frivillig intern rörlighet är just *frivillig* torde det kunna kopplas till autonomi och individens känsla av frihet. På samma vis torde då också autonomi och arbetsplatsinlåsning kunna hänga ihop då de blir varandras motsatser. En individ kan inte både känna sig fri och inlåst på arbetsplatsen samtidigt.

Intervjupersonerna för fram åsikter om att intern rörlighet är en bra insats i teorin samtidigt som det finns praktiska begränsningar både för organisationen och individen. Ett exempel som uppges är det ökade utbildningskravet som snudd på blivit inflation (Aronsson et al., 2000). Arbetsgivarna ställer högre krav på akademisk utbildning än vad tjänsten i fråga faktiskt kräver. Till följd av detta kan individer som har tillräckligt mycket erfarenhet men saknar den akademiska utbildningen nekas anställning. Muhonen (2010) fann att av de deltagare som kände sig inlåsta i arbetet hade 37 % den utbildning som krävdes för jobbet de egentligen ville ha. Detta torde innebära tre saker: 1) trots att individen har korrekt utbildning kan hen ändå känna sig inlåst i arbetet, 2) det är inte speciellt många som faktiskt har den

utbildningen som arbetsgivarna kräver vid ett jobbyte, vilket försvårar eller till och med förhindrar ett jobbyte och 3) många har samma eller liknande utbildning vilket ökar konkurrensen för det önskade jobbet.

Enligt Åberg (2002) finns det idag en överutbildning vilket innebär att individer har högre utbildning än många arbetsgivares kvalifikationskrav. Detta gör dem överkvalificerade för arbetet. I resultatet av föreliggande studie framkom att detta ökar risken för att den överkvalificerade blir "överrörlig" vilket innebär en ökad risk för tidig uppsägning och ökad personalomsättning medan den erfarna utan utbildning kan bli inlåst och stagnera i utveckling. Genom att organisationen utvecklar den erfarna medarbetaren med akademisk utbildning alternativt erbjuder möjlighet till intern rörlighet med betoning på hans erfarenhet, kan det öka hans känsla av kompetens. Det i sin tur ökar motivationen och därmed också arbetstillfredsställelsen (Tentama et al., 2020; Maharjan, 2012) vilket ökar sannolikheten för att personen stannar kvar i organisationen (Spector, 1989). Att känslan av kompetens ökar arbetstillfredsställelsen och motivationen samt minskar känslan av tristess och stagnation hos anställda går helt i linje med vad föreliggande studie kunnat konstatera. Viktiga byggstenar för framtida kompetensförsörjning kommer bli det formella utbildningssystemet och möjligheter till fort- och vidareutbildning både på och utanför arbetsplatsen (Näringsdepartementet, Ds 2002:47).

### ***Jobbet som social plattform***

Det allra viktigaste gällande det sociala utbytet beskrevs av intervjupersonerna som samarbete, antingen kring en uppgift eller i form av diskussion om en uppgift. Att konversera på rasterna kunde också skapa en känsla av meningsfullhet och bidra till den allmänt positiva upplevelsen av arbetet men det intellektuella utbytet var det som kändes mest meningsfullt. Att uppleva en känsla av meningsfullhet är en del i KASAM och har visats spela en betydande roll för individens upplevelse av arbetstillfredsställelse (Strümpfer et al., 1990, 1998, refererad till i Rothman, 2001). Alltså att genomföra ett internt jobbyte till ett jobb med ökat kollegialt stöd ökade upplevelsen av meningsfullhet och med det även arbetstillfredsställelsen. Att vilja stanna på ett jobb kan bero på att en har byggt upp ett socialt nätverk som en inte vill riskera att förlora vid byte till ett annat jobb, det skulle innebära den befintliga sociala tryggheten byts bort (Gustavsson et al., 2007).

Intervjupersonerna redogjorde för arbetsgruppens dynamik och hur kollegor kan påverka den i både positiv och negativ bemärkelse. Det negativa som lyftes var bland annat kollegor som har jobbat "för länge" på en och samma arbetsplats och/eller yrkesroll och därav stagnerat i sin egen utveckling. Dessa kollegor beskrevs finna många fel med sitt arbete

och ändå vara obenägna till att göra något åt det, exempelvis i form av ett jobbyte. Bitterheten som många av dessa kollegor hyste inför arbetet i allmänhet och vissa arbetsuppgifter i synnerhet kunde påverka resterande kollegors mående, trivsel (Kéri & Wiwe, 2017) och därmed även prestation i arbetet vilket i sin tur kunde påverka organisationens utveckling åt fel håll (Cass et al., 2003). Enligt Hwang och Nilsson (2014) skulle det här klassas som en konflikt då medarbetare i arbetsgruppen har olika värderingar och oförenliga åsikter. Detta leder till att den ena medarbetaren blir ett hinder för den andra att uppnå sina mål och uppfylla sitt behov av förändring. En sådan konflikt som inte hanteras på ett adekvat sätt kan stävja ett gott klimat på arbetsplatsen och väcka stress samt negativa känslor, befästa negativa beteendemönster och försvaga sammanhållningen i gruppen (Hwang och Nilsson, 2014).

Vidare kan det återigen diskuteras kring kognition och personlighet där forskning funnit att en grupps genomsnittliga kognitiva förmåga och extraversion kan förutspå huruvida en grupp kommer att hålla ihop eller splittras (Barrick et al., 1998). En annan synvinkel är självbestämmandeteorin och dess komponent *samhörighet* där en bristande sådan skulle kunna påverka motivationen negativt och således även sänka arbetstillfredsställelsen.

### ***Balansgången mellan inre och yttre omständigheter***

Föreliggande studie fann att gränsdragning både i och runt om arbetet var viktigt för upplevelsen av arbetstillfredsställelse. Detta kan oavkortat härledas till work-life balance, WLB. Översatt till svenska blir det begreppet ungefär "balansen mellan liv och arbete". WLB definieras som en individs uppfattning om hur välbalanserade hans roller är i privatlivet såväl som på arbetet och om en upplever sig ha tillgång till de resurser som är nödvändiga för att klara av att upprätthålla den balansen (Haar et al., 2014). Definitionen matchar föreliggande studies kunskapssyn (fenomenologi) utifrån att den är upplevelsebaserad och ser WLB utifrån ett perspektiv unikt för varje person beroende på personliga värderingar, mål och prioriteringar (Kossek et al., 2014). Intervjupersonerna förklarade att balansen mellan arbetet och fritiden är viktig för deras upplevelse av arbetstillfredsställelse. Om balansen går förlorad upplevs jobbet som mindre roligt och mer stressigt samtidigt som privatlivet påverkas negativt. Därav är även balansen *i* arbetet viktig. Långa dagar med många möten och få pauser kan leda till en upplevelse av ökad press, lägre tillfredsställelse och i det långa loppet försämrad hälsa. En basal resurs för WLB är just hälsa. Den resursen riskerar att sina vid obalans som exempelvis vid långvarig stress, bristande fysisk kapacitet och/eller konflikter (Haar et al., 2014).

Muskuloskeletal syndrom, utbrändhet/utmattning och annan stressrelaterad ohälsa är vanlig bland dagens arbetande befolkning (Jahncke et al., 2017). Anledningen till dessa

fysiska och psykiska åkommor tros vara för höga krav i kombination med bristande återhämtning (Jahncke et al., 2017). Teorin är att mer frekvent och konsekvent återhämtning på jobbet kan fungera preventivt och vidmakthållande för en god hälsa (Jahncke et al., 2017). Återhämtning kan uppnås både genom att vila men också genom att variera arbetsuppgifterna under dagen (Jahncke et al., 2017). I ljuset av förevarande torde därför insatser som främjar arbetsmiljön och hälsan, såsom intern rörlighet, gynna den resursen och underlätta förmågan att upprätthålla en god WLB. Med anledning av att sådana fysiska åkommor inte framkom under intervjuerna har detta område valts att inte diskuteras på djupet mer än i kopplingen till variation som har varit tydlig i resultatet.

### **Studiens kvalitet**

Det finns fyra kärnprinciper för bedömningen av en studies validitet och således även dess kvalitet: *commitment and rigour*, *coherence and transparency*, *sensitivity to context* och *impact and importance*.

*Commitment and rigour* handlar om hur pass grundlig och noggrann datainsamlingen och analysen har genomförts (Yardley, 2015). Det har gjorts en grundlig kodningsprocess för att försäkra att det mest väsentliga i intervjudatan fångats. Alla teman som inte fångade en sammanhängande och betydelsefull aspekt i relation till studiens syfte exkluderades. En utmaning under processen var att dra gränser mellan teman där det till synes inte fanns några. Många teman kunde indirekt kopplas till varandra. I dessa fall skapades teman ur de koderna som var mer direkt kopplade till varandra.

För att styrka samstämmigheten i analysen utfördes all kodning individuellt författarna emellan, detta ökar interbedömarreliabiliteten (Yardley, 2015). Vidare har det genom hela analysens gång aktivt kontrollerats för aspekter som kunde antas på förhand för att säkerställa att de verkligen återfanns i intervjudatan. Samtidigt har det aktivt sökts efter motsägande data till de potentiella temana. Detta gjordes för att fånga helheten, kontrollera för att resultatet både avspeglar intervjupersonernas individuella och gemensamma upplevelser samt kontrollera för att temana inte skapades utifrån författarnas subjektiva ståndpunkt (Yardley, 2015). Huruvida intervjupersonerna känner igen sig i resultatet är en aspekt som skulle höja studiens kvalitet ytterligare (Yardley, 2015). Detta faller dock utanför tidsramen för denna examensuppsats att kontrollera för.

En annan viktig del i bedömningen av studiens validitet är *coherence and transparency* vilket innebär att läsaren finner resultatet legitimt (Yardley, 2015). Transparens blir viktigt i detta sammanhang och handlar om att presentera relevanta aspekter av forskningsprocessen (Yardley, 2000). Detta har säkerställts genom att illustrera resultatet med

citat så att läsaren kan bedöma huruvida dessa styrker resultatet, det vill säga den inre samstämmigheten och validiteten (Yardley, 2000).

Likaså har den reflektiva processen genom arbetets gång belysts (Yardley, 2015) och belyses ytterligare i stycket nedan. Vid urvalet av passande citat har det i möjligaste mån försökts att använda lika många citat från vardera intervjuperson. Det föreligger ändå en viss snedfördelning då vissa av intervjupersonernas citat illustrerat upplevelsen hos flertalet andra intervjupersoner mer målande. Då uppsatsförfattarna inte upplevt någon emotionell koppling till materialet har det inte heller funnits en sårbarhet eller bias kring vilken del av intervjudatan som anses relevant, varvid det varit enklare att urskilja det väsentliga. Processen från intervjudata till slutresultat har beskrivits tydligt och transparent så att det går att följa de olika stegen i processen. I linje med Clarke et al. (2015) utgör studiens delar en helhet utan några teoretiska motstridigheter.

Under avsnittet om transparens blir det viktigt att uppge att det, med anledning av att det har använts olika begrepp i material skapat tidigt under arbetets gång, förekommer viss inkoherens. Begreppen arbetsrotation, intern rotation, intern förflyttning och intern rörlighet syftar alla till samma definition: att byta från en tjänst och/eller arbetsplats till en annan inom en och samma organisation. Under intervjuerna säkerställdes att intervjupersonerna förstod detta.

*Sensitivity to context* översätts till kontextkänslighet och skapas genom att diskutera och bli medveten kring ens förförståelse och subjektiva erfarenheter kring studiens syfte (Yardley, 2015). Denna medvetenhet hade kunnat höjas ytterligare om anteckningar förts kring både förförståelse och tidigare erfarenheter. Likaså hade medvetenheten kunnat höjas om denna process genomförts innan relevant litteratur och forskning hade lästs, för att kunnat jämföra mellan tidigare erfarenheter/subjektiv kunskap och senare vunnen sådan i.o.m. kunskapsinsamlingen. Alla dessa förkunskaper kan i sin tur påverka författarnas tolkning av materialet (Yardley, 2000). För att undvika att förkunskaperna färgade tolkningen allt för mycket fördes det löpande diskussioner, reflektioner och jämförelser kring dessa. Det är högst troligt att andra individer med andra förkunskaper och erfarenheter skulle dra annorlunda slutsatser av den insamlade datan än vad författarna till föreliggande studie gjort.

Vid skapandet av intervjuguiden försökte förförståelsen åsidoättas genom en aktiv och reflekterande diskussion författarna sinsemellan. Därefter utformades intervjuguiden till att vara semistrukturerad, med öppna frågor, för att i möjligaste mån fånga det intervjupersonerna upplevde som viktigast, snarare än följa uppsatsförfattarnas förförståelse. Samma reflektionsprocess genomfördes vid kodning och abstrahering.

Då studien genomförts mot bakgrund av en fenomenologisk ansats, där en försöker undvika tolkningar genom att medvetandegöra förförståelsen, kan det diskuteras i vilken utsträckning detta faktiskt varit möjligt. En intressant frågeställning är vart gränsen går för hur mycket en kan tolka och fortfarande kalla det för fenomenologi. Kritik som kan riktas mot fenomenologin är just huruvida det ligger i människans makt att helt åsidosätta sin egna förförståelse och att det till och med kan ses som omöjligt.

Yardley (2000; 2015) lyfter vikten av att medvetandegöra den sociokulturella kontexten. Intervjupersonerna i föreliggande studie bestod utav en relativt heterogen grupp indelad i två homogena grupper. Ett par identifierade sig som män och befann sig i 30 årsåldern, resterande intervjupersoner identifierade sig som kvinnor och befann sig i 40-60 årsåldern. De flesta hade någon typ av chefsposition eller större ansvar i form av projektledning. Samtliga intervjupersoner var anställda inom samma kommun. Det hade varit intressant att vidga vyerna genom att intervjua fler anställda från andra organisationer och kommuner. Likaså gällande andra yrkesbefattningar. Detta för att kunna utröna huruvida resultatet skulle vara applicerbart i en annan kontext såsom andra yrkesgrupper eller organisationer. Då intervjuguiden inte innehöll frågor kring sociokulturell påverkan kan inga slutsatser dras kring intervjupersonernas upplevelse av kulturell påverkan. Det har även skett diskussioner kring huruvida intervjuledarnas karakteristika kan ha påverkat intervjupersonerna på så vis att de anpassat sin utsaga för att passa in i socialt accepterade ståndpunkter snarare än sina egna (Yardley, 2015). Några sådana karakteristika har inte kunnat identifieras.

Avslutningsvis kan studiens kvalité bedömas utifrån *impact and importance*, nyttan den gör utifrån studiens syfte och det sammanhang där resultatet anses vara relevant (Yardley, 2000). Studien skall belysa olika aspekter som bidrar till anställdas upplevelse av arbetstillfredsställelse samt deras upplevelser av att ha genomfört ett internt jobbyte. Intern rörlighet är en organisatorisk arbetsmiljöinsats och är ännu “a work in progress”. Studiens resultat kan därför bidra med insyn i hur och vad anställda kan uppleva som positivt och negativt i relation till denna insats samt hur det påverkar deras trivsel på jobbet. Därtill har studien kommit upp med konkreta teman och förslag på framtida forskning på ämnet.

### **Framtida forskning**

Relationen mellan arbetstillfredsställelse och olika typer av inlåsning har inom forskningen fått ett ökat intresse och viss forskning finns redan. Behovet av ytterligare forskning kvarstår emellertid. Detta ger en klar anledning till att fördjupa sig i ämnet för att söka fler svar på ett viktigt område för individers välbefinnande på arbetsmarknaden. En

välståndande arbetsmarknad med ökad rörlighet gynnar som sagt inte enbart individen och organisationen utan även samhället i stort. Att få svar på vilken specifik komponent eller kombination av komponenter det är som påverkar anställdas upplevelse av välbefinnande på arbetet är svårt och mycket tidskrävande. Det krävs mer forskning.

Ett homogent urval gynnar mindre tematiska analyser genom att underlätta identifieringen av meningsfulla teman (Clarke et al., 2015). Även om det gynnade föreliggande studie att ha deltagare från en relativt homogen grupp hade det varit av intresse att replikera studien genom att undersöka andra professioner, anställda inom andra organisationer och i fler åldersgrupper. En tidigare studie har funnit att olika demografiska faktorer kan minska sannolikheten för att genomföra ett jobbyte (Nutek, 2000), något sådant framkom inte i föreliggande studie varpå det väcker frågan huruvida antal år inom organisationen kan ha en påverkan på den anställdas upplevelse av intern rörlighet och arbetstillfredsställelse.

Vidare kan en fördjupad undersökning av personlighetsfaktorer spela roll för mer individanpassade insatser. Funderingar har kretsat kring the big five och olika kognitiva förmågor som framkommit som gemensamma hos flertalet av intervjupersonerna. En frågeställning som dykt upp är om individer som befinner sig högt på öppenhet och extraversion kan vara mer benägna att genomgå ett internt jobbyte medan individer som å sin sida befinner sig högt på neuroticism vara mindre benägna att genomgå en sådan (Larsen et al., 2017).

Föreliggande studie fokuserade på intervjupersonernas frivilliga interna jobbyten vilket väckte frågor kring vilka konsekvenser en ofrivillig sådan skulle kunna ha. Vad skulle hända om organisationer införde "ofrivillig intern rörlighet"? Enligt Gustavsson et al. (2007) kan en ofrivillig rörlighet i slutändan ge positiva effekter för den enskilda individen och rimligtvis då för kanske inte bara en utan två organisationer också. Här kan det även diskuteras om det skulle gynna båda parterna mer om den interna rörligheten i möjligaste mån framförs så att det blir ett frivilligt jobbyte och inte ett ofrivilligt. Exempelvis genom ett studiebesök med påföljande jobberbjudande. Fortsatt kvarstår frågan kring vilka potentiella negativa effekter som skulle föregå de potentiellt positiva vid en ofrivillig intern rörlighet. Likaså får inte den frivilliga interna rörligheten glömmas bort. Frågor som uppstått är huruvida en sådan kan leda till negativa konsekvenser och isåfall inom vilka omständigheter.

Fortsatt kan vidare studier göras på gruppnivå, då intervjupersonerna återgett att den enskilde medarbetarens hälsa och välbefinnande i sin tur även kan påverka andra medarbetare runt omkring vilket sedermera kan vidareutvecklas till att påverka organisationen i stort

(Astvik et al., 2006). Avslutningsvis kan det poängteras att ju fler nischade studier som genomförs desto mer underlag torde det finnas för att finansiera studier i större skala för att få fram mer generaliserbara och kvantifierbara resultat.

### **Slutsats**

Föreliggande studie visar att intern rörlighet kan vara en positiv arbetsmiljöinsats. Möjligheten att kunna byta jobb och/eller profession och samtidigt stanna inom samma organisation upplevdes bidra till utveckling, en känsla av kompetens, autonomi, motivation och bättre work-life balance, vilket i sin tur bidrog till upplevelsen av ökad arbetstillfredsställelse. Studiens resultat visar på vikten att organisationer implementerar arbetsmiljöåtgärder med möjlighet till variation och intern rörlighet.

## Referenser

- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Natur och kultur.
- Arbetsgivarverket. (u.å.) *Arbetsmiljö*.  
<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/>
- ARM 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. <https://lagen.nu/1977:1160#K2>
- Aronsson, G. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. (1 uppl.). Natur & Kultur.
- Aronsson, G., Dallner, M., & Gustafsson, K. (2000). Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser. *Arbetslivsinstitutet, Stockholm*. [http://nile.lub.lu.se/arbarch/ah/2000/ah2000\\_05.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/ah/2000/ah2000_05.pdf)
- Aronsson, G., & Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: Psychological and medical aspects, research implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2), 152–163.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.152>
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004) Långtidsfriskas arbetsvillkor: En populationsstudie. *Arbete och hälsa*, 2004(10). [\(PDF\) Långtidsfriskas arbetsvillkor En populationsstudie \(researchgate.net\)](#)
- Astvik, W., Mellner, C., & Aronsson, G. (2004). På väv: En kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet. *Arbetslivsinstitutet* 2006(3).
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team process and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Battaglio, R. P., Belle, N., & Cantarelli, P. (2021). Self-determination theory goes public: experimental evidence on the causal relationship between psychological needs and job satisfaction, *Public Management Review*. [DOI: 10.1080/14719037.2021.1900351](https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900351)
- Borg, E & Westerlund, J. (2021). *Statistik för beteendevetare: Faktabok*. Liber.
- Broetje, S., Bauer, F. G., & Jenny, J. G. (2020). The relationship between resourceful working conditions, work-related and general sense of coherence. *Health Promotion International*, 35(5), 1168–1179, <https://doi.org/10.1093/heapro/daz112>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. World Health Organization.  
[https://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) “Using thematic analysis in psychology”. *Qualitative*

- Research in Psychology*, 3(2): 77 - 101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013) *Successful Qualitative Research: A practical guide for beginners*. SAGE
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (3 ed.). SAGE Publications Ltd.
- Deci, L. E., & Ryan, M. R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ds 2002:47. *Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden. Strategiska utvecklingstendenser*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/departementsserien/ds-2002-47-\\_GOB447](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/departementsserien/ds-2002-47-_GOB447)
- Edström, A., & Sabel, O. (2005). *Omstrukturering, omställning och kompetensväxling*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. GRI-rapport 2005:2.  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/2994/gupea\\_2077\\_2994\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/2994/gupea_2077_2994_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ekstrand, L. (2017, 8 Augusti). *Rädsla ett hinder för förändring*. Göteborgs-Posten.  
<https://www.gp.se/livsstil/r%C3%A4dsla-ett-hinder-f%C3%B6r-f%C3%B6r%C3%A4ndring-1.4483165>
- Furåker, B. (2004). Mellan rörlighet och stabilitet. Om anställda och arbetsplatser i ett dynamiskt arbetsliv. *Ett rörligt arbetsliv: arbetslivsforum 2003 - en mötesplats för forskare och praktiker*. (7-20). Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.
- Furåker, B. (2010). Inlåsning på den svenska arbetsmarknaden. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(4). <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:435928/FULLTEXT01.pdf>
- Försäkringskassan. (2020) *Svar på regeringsuppdrag: Rapport - uppföljning av sjukfrånvarons utveckling 2020*.  
<https://www.forsakringskassan.se/download/18.4d7a03d617b3a12650513d/1629813589671/uppfoljning-av-sjukfranvarons-utveckling-2020-svar-pa-regeringsuppdrag-dnr-001382-2020.pdf>
- Gilhooly, K. J., Lyddy, F. M. & Pollick, F. (2014). *Cognitive psychology*. McGraw-Hill.
- Gustavsson, M., Barajas, J., & Ekberg, K. (2007). Kompetensförsörjning och rehabilitering - rörlighetens två stuprör: En studie om rörlighet inom och mellan organisationer. (IHS Rapport 2007:5), *Linköpings universitet, Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering, Institutionen för hälsa och samhälle*.  
<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:241769/FULLTEXT01.pdf>

- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malararre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behaviour*, 85(3), 361-373.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hwang, P. & Nilsson, B. (2014). Grupp psykologi: för skola, arbetsliv och fritid. (1 uppl.) Natur & kultur.
- Jahncke, H., Hygge, S., Mathiassen, S. E., Hallman, D., Mixter, S., & Eugene Lyskov, E. (2017). Variation at work: alternations between physically and mentally demanding tasks in blue-collar occupations, *Ergonomics*, 60(9), 1218-1227, DOI: [10.1080/00140139.2017.1282630](https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1282630)
- Karasek, R., & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur.
- Kéri, V., & Wiwe, M. (2017). *Mentalisering och psykisk ohälsa hos ungdomar*. Studentlitteratur.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work–life balance and well-being. *Work and wellbeing*, 3(5), 295-318. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>
- Larsen, R., Buss, D., Wismeijer, A., & Song, J. (2017). *Personality psychology domains of knowledge about human nature*. (2 ed.). McGraw-Hill.
- Lind, A. (2006). Intern rörlighet - vilka drivkrafter medverkar eller motverkar?  
 [Examensarbete, Högskola]  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:518154/FULLTEXT01.pdf>
- Martinsen, B., & Rosberg, S. (2019). *Fenomenologi i praktiken: fenomenologisk forskning i ett skandinaviskt perspektiv*. Liber.
- Muhonen, T. (2008). Ökad rörlighet på arbetsmarknaden - Utvärdering av Medarbetarcentrum Sjuhärad. *Malmö högskolas utvärderingsrapporter*, Nr. 4.  
[http://mau.diva-portal.org/smash/record.jsf?faces-redirect=true&aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&sortOrder2=title\\_sort\\_asc&query=&language=no&pid=diva2%3A1409987&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D%5D&sortOrder=author\\_sort\\_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dswid=9859](http://mau.diva-portal.org/smash/record.jsf?faces-redirect=true&aq2=%5B%5B%5D%5D&af=%5B%5D&searchType=SIMPLE&sortOrder2=title_sort_asc&query=&language=no&pid=diva2%3A1409987&aq=%5B%5B%5D%5D&sf=all&aqe=%5B%5D%5D&sortOrder=author_sort_asc&onlyFullText=false&noOfRows=50&dswid=9859)

- Muhonen, T. (2010). Feeling double locked-in at work: Implications for health and job satisfaction among municipal employees. *Work*, 37(2), 199-204.  
<https://doi.org/10.3233/WOR-2010-1070>
- Nilsson, M., & Ericsson, A., (2012). En studie om arbetstillfredsställelse, Work Locus of Control och psykosocial arbetsmiljö i målstyrda organisationer. *Linnéuniversitetet*.  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:586217/FULLTEXT01.pdf>
- Nylander, L. (2021, 13 April). *Därför gör vi inte som vi bör*. Forskning.se.  
<https://www.forskning.se/2021/04/13/darfor-gor-vi-inte-som-vi-bor/>
- Rothmann, S. (2001). Sense of coherence, locus of control, self-efficacy and job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 4(1), 41-65.
- Rundblad, B. G. (1964). *Arbetskraftens rörlighet. En studie av lokal arbetsmarknad*. Almqvist & Wiksell.
- Sahlin, A. (2022, 15 februari). *GDPR*. Karlstad universitet.  
<https://www.kau.se/student/meny/it-stod/hjalp-och-support/gdpr>
- Schultz, D., & Schultz, E. S. (2010). *Psychology and work today*. Pearson Education, Inc.
- Socialstyrelsen, (2019). *Kunskapsstod-och-regler/kompetensforsorjning/*  
<https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/kompetensforsorjning/>
- Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W., & Ryan, R. M. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology*, 43, 633–646.
- Spector, E. P. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Sverige. Närings- och teknikutvecklingsverket (2000). *Kompetens - en bristvara?: företagens syn på kompetensförsörjning*. NUTEK.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002
- Van den Broeck A., Ferris D.L., Chang C-H., & Rosen, C.C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. [doi:10.1177/0149206316632058](https://doi.org/10.1177/0149206316632058)
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig*

*forskning.*

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed.*

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf)

Woodruff Smith, D. (2018). Phenomenology. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2018 ed.).

<https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/phenomenology/>

World Health Organization & Burton, Joan. (2010). WHO healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices. *World Health*

*Organization*. ISBN: 9789241500241. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/113144>

Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace:

Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35, 59–68.

Yardley, L. (2000). Dilemmas in Qualitative Health Research. *Psychology & Health*, 15(2), 215-228. <https://doi.org/10.1080/08870440008400302>

Yardley, L. (2015). Demonstrating validity in qualitative psychology. J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (3 ed). SAGE Publications Ltd

Åberg, R. (2002). Överutbildning – ett arbetsmarknadspolitiskt problem? K. Abrahamsson et al. (Red.), *Utbildning, kompetens och arbete*. Studentlitteratur.

**Bilaga 1: Informationsbrev**  
**Vill Du delta i en studie om intern förflyttning kopplat till**  
**arbetstillfredsställelse?**

Hej,

Vi heter Mia och Felicia och vi går psykologprogrammet vid Karlstads universitet. Under denna vår ska vi skriva en masteruppsats om intern förflyttning kopplat till arbetstillfredsställelse. Att trivas på jobbet är viktigt för psykiska och fysiska hälsan. Uppsatsen bygger på en intervjustudie och har till syfte att nå djupare kunskap om vilka upplevda fördelar och nackdelar som intern förflyttning kan medföra.

I samarbete med Karlstads kommun vänder vi oss till Dig som har gjort en intern förflyttning inom kommunen. Det kan både röra sig om en förflyttning inom samma verksamhet som mellan olika verksamheter.

Studien är på avancerad nivå och är en del av utbildningen till psykolog vid Karlstads universitet och beräknas pågå från februari till juni 2022. Intervjun kommer att beröra dina erfarenheter kopplat till intern förflyttning och eventuell inverkan på arbetstillfredsställelse och välmående. Intervjun beräknas ta 45 till 60 minuter och kommer spelas in och skrivas ut i text.

Information som Du lämnar kommer att behandlas säkert så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt till examinatorer och handledare vid universitetet (gäller psykologprogrammet). När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Karlstads universitet. Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet. Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Vi vore väldigt glada om Du vill delta i denna studie. Maila din intresseanmälan om att delta till kommunansvarig Camilla Teigen på [camilla.teigen@karlstad.se](mailto:camilla.teigen@karlstad.se). Ansvariga för studien är psykologstuderande Felicia Ovebäck och Mia Heberlein samt handledare Camilla Kylin. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss.

Felicia Ovebäck & Mia Heberlein  
Student  
[felicia.oveback@regionvarmland.se](mailto:felicia.oveback@regionvarmland.se)  
[miarabea.heberlein@regionvarmland.se](mailto:miarabea.heberlein@regionvarmland.se)

Camilla Kylin  
Handledare/lektor  
[camilla.kylin@kau.se](mailto:camilla.kylin@kau.se)

Camilla Teigen  
HR-strateg  
[camilla.teigen@karlstad.se](mailto:camilla.teigen@karlstad.se)

## **Bilaga 2: Forskningspersonsinformation**

### **Arbetsrotation som arbetsmiljöinsats – en kvalitativ studie om arbetsrotation och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse**

#### **Information till forskningspersoner**

Vi heter Mia Heberlein och Felicia Ovebäck och går på psykologprogrammet vid Karlstads universitet. Inom ramen för utbildningen kommer vi under våren skriva en uppsats på avancerad nivå om intern rotation kopplat till arbetstillfredsställelse. Studien beräknas pågå mellan februari till juni 2022.

Vi vill fråga dig om du vill delta i forskningsprojektet. I det här dokumentet får du information om projektet och om vad det innebär att delta.

#### **Vad är det för ett projekt och varför vill ni att jag ska delta?**

Att trivas på jobbet är viktigt för den psykiska och fysiska hälsan. Uppsatsen bygger på en intervjustudie och har till syfte att nå djupare kunskap om vilka upplevda fördelar och nackdelar som intern rotation kan medföra. Intern rotation kan både röra sig om ett byte inom samma verksamhet som mellan olika verksamheter. Anledningen till att just du tillfrågas är att du genomfört en (eller flera) interna rotationer inom Karlstads kommun och anmält intresse. Forskningshuvudman för projektet är Karlstads universitet. Med forskningshuvudman menas den organisation som är ansvarig för projektet. Forskningsansvarig är Camilla Kylin.

#### **Hur går projektet till?**

Studien baseras på flertalet individuella intervjuer som beräknas pågå mellan 45 och 60 minuter vardera. Frågorna i intervjun kommer beröra dina erfarenheter kopplade till intern rotation och eventuell inverkan på arbetstillfredsställelse. I övrigt uppmuntras du som intervjuas att tala fritt om dina upplevelser.

Intervjuerna kommer att genomföras via en tjänst för videomöten eller telefon och kommer att spelas in auditivt.

#### **Möjliga följder och risker med att delta i projektet**

Riskerna med att delta i studien bedöms som små. Deltagandet är frivilligt och skulle någon fråga i intervjun upplevas som obekvämt att besvara kan du bara säga till varvid det respekteras. Deltagandet kan närsomhelst avbrytas utan vidare förklaring. Om du skulle uppleva obehag kan information ges om vart du kan vända dig.

Då studien innefattar relativt få deltagare ökar risken för att enskilda citat kan förknippas med specifika demografiska uppgifter. Försiktighetsåtgärder vidtas i resultatredovisningen genom pseudonymisering. Det innebär att individens namn kopplas ihop med en pseudonymiserad kodnyckel. Dessa lagras i enlighet med Karlstads universitets riktlinjer för personuppgiftslagring.

#### **Vad händer med mina uppgifter?**

Projektet kommer att samla in och registrera information om dig.

Utöver information kring din upplevelse av den interna rotationen kommer det även ställas demografiska frågor så som kön, ålder, civilstånd och familjesituation. De inspelade intervjuerna kommer att transkriberas av ovannämnda psykologstudenter. Information som du lämnar kommer att behandlas säkert så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Behöriga är forskningsansvarig och psykologstudenterna. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt till examinatorer och handledare vid universitetet (gäller psykologprogrammet). När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Karlstads universitet. Inspelningarna och den transkriberade texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt.

Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Ansvarig för dina personuppgifter är Karlstads universitet. Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt få ta del av de uppgifter om dig som hanteras i projektet, och vid behov få eventuella fel rättade. Du kan också begära att uppgifter om dig raderas samt att behandlingen av dina personuppgifter begränsas. Rätten till radering och till begränsning av behandling av personuppgifter gäller dock inte när uppgifterna är nödvändiga för den aktuella forskningen. Om du vill ta del av uppgifterna ska du kontakta Camilla Kylin, [camilla.kylin@kau.se](mailto:camilla.kylin@kau.se) 054-700 13 88. Dataskyddsombud nås på [dpo@kau.se](mailto:dpo@kau.se).

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att ge in klagomål till Integritetsskyddsmyndigheten, som är tillsynsmyndighet.

### **Hur får jag information om resultatet av projektet?**

Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att höra av dig till forskningsansvarig för att få ut en kopia av arbetet.

### **Försäkring och ersättning**

Ingen försäkring är tecknad för projektet.

### **Deltagandet är frivilligt**

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta den ansvariga för projektet (se nedan).

### **Ansvariga för projektet**

Ansvarig för projektet är Camilla Kylin, Institutionen för sociala och psykologiska studier, Karlstads universitet, 651 88 Karlstad. [camilla.kylin@kau.se](mailto:camilla.kylin@kau.se); 054-700 13 88. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig.

### Bilaga 3: Samtyckesblankett

## Arbetsrotation som arbetsmiljöinsats: en kvalitativ studie om arbetsrotation och dess möjliga inverkan på arbetstillfredsställelse

### Samtycke till att delta i studien

Jag har fått skriftlig information om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

- Jag samtycker till att delta i studien ”Arbetsrotation som arbetsmiljöinsats”
- Jag samtycker till att uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i forskningspersonsinformation.

Plats och datum

---

Underskrift

---

Namnförtydligande

---

### Bilaga 4: Intervjuguide

*Under denna vår ska vi skriva en masteruppsats om intern rotation kopplat till arbetstillfredsställelse. Uppsatsen bygger på en intervjustudie och har till syfte att nå djupare kunskap om vilka upplevda fördelar och nackdelar som intern rotation kan medföra.*

*Innan vi börjar vill jag förtydliga att jag kommer fråga en del frågor om intern rotation eller intern rörlighet. Det jag syftar på då är ju det eller de byten som du gjort tex byte inom samma verksamhet eller mellan olika verksamheter med samma befattning.*

*Exempel på öppna följdfrågor som kan ställas: Kan du beskriva lite mer? Kan du ge exempel? Kan du utveckla det?*

*Först behöver jag ställa några standardfrågor som man brukar göra i sådana här sammanhang som har visat sig kunna spela roll för resultatet.*

Hur ser din privatsituation ut? Är du gift/sambo och har du barn? Hur gammal är du?

*Om vi går över till jobbet och frågor om det. Vad är din befattning nu? Om du skulle beskriva vad dina arbetsuppgifter är hur skulle du göra det? Hur länge har du jobbat som detta?*

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

Om du tänker på ditt jobb, vad är det som är bra med det?

Om vi börjar med den **sociala biten**, relationer med kollegor/chefer/andra

Och hur var det med den **kroppsliga biten**, som ergonomin, tungt arbete, statiskt arbete vid skrivbord/dator, ont i kroppen.

Hur var det med den **mentala biten**, kognitivt utmanande arbete, enformighet, hjärntrötthet

Om du tänker i termer av **meningsfullhet**, hur var jobbet då?

Finns det något som är mindre bra med ditt nuvarande jobb?

Kopplat **socialt, kroppsligt, mentalt och meningsfullt**

Och innan det är jobbet, jobbade du alltså någon annanstans, var?

Att du flyttade från ett jobb/befattning till detta – var det inom ramen för intern rörlighet (projektet)? Utöver denna förflyttning, har du gjort fler? Vad var det som ledde till att du började överväga intern rotation?

Om du tänker på ditt förra jobb, vad var det som var bra med det?

Kopplat **socialt, kroppsligt, mentalt och meningsfullt**.

Fanns det något som var mindre bra med ditt förra jobb?

Kopplat **socialt, kroppsligt, mentalt och meningsfullt**.

Nu har du beskrivit vad som vad bra och mindre bra både med ditt nuvarande och ditt tidigare jobb. Om du fick bestämma helt själv, typ i bästa av världar – hur skulle ditt jobb se ut, i tid, innehåll, osv?

Hur ser du på detta med att kunna byta jobb? Internt? Externt? Vad tror du de flesta andra på kommunen tycker om att arbetsrotera?

Tror du, och i sådant fall hur tror du att man skulle kunna utveckla/använda sig av intern rörlighet eller jobbrotation på andra ställen, sektorer yrken osv?

Om du tar ett helhetsgrepp om din arbetsrotation, skulle du säga att ditt privatliv har påverkats?

Hur nöjd är du med din livssituation som helhet?

Skulle du säga att du har fått med dig några lärdomar efter att ha genomfört en intern rotation?

*Avslutande fråga*

Avslutningsvis, är det något jag glömt fråga som du vill lägga till?

### Bilaga 5: Teman och underteman

Tema	Undertema
Jobbet som social plattform	Kollegan som bollplank
	Gruppdynamik och processer
	Relationer på jobbet
Trygghetsutmaning och utveckling	Variationens betydelse
	Frivillig och ofrivillig stagnation
Meningsfullhet och motivation	Att få känna sig kompetent
	Att erbjudas möjligheter
Balansgången mellan inre och yttre omständigheter	Gränsdragning
	Hantera belastningar