Medarbetare i dialog

Till mina barn Martin och Alva

"The sky is the limit"

Örebro Studies in Business
4

HELÉN STOCKHULT

Medarbetare i dialog

En studie om viljan att göra mer än det formellt förväntade

© Helén Stockhult, 2013

Titel: Medarbetare i dialog. En studie om viljan att göra mer än det formellt förväntade
Utgivare: Örebro universitet 2013
www.publications.oru.se
trycksaker@oru.se

Tryck: Ineko, Kållered 12/2012

ISSN 1654-8841
ISBN 978-91-7668-909-7

Abstract

Helén Stockhult (2013): Medarbetare i dialog. En studie om viljan att göra mer än det formellt förväntade (Employees in dialogue. A study of the willingness of doing more than the formally expected) Örebro Studies in Buiness 4, 206.

During the past years, interest in people's willingness to take responsibility has increased. Earlier research has discussed this phenomenon varyingly and today a number of concepts in the literature discuss the proactive and responsible role of the employee. One of these concepts is Organizational Citizenship Behavior (OCB). It accounts for the willingness of an employee to go above and beyond the "call of duty" and the formally expected roles and demands of the organization served. The purpose of the study is to contribute to the current understanding of OCB by studying how social structures - in terms of OCB - are embodied and (re) constructed between employees in an organization.

This study was conducted within a Swedish public company – Posten (the Postal Service). Data were collected by interviews and observations. Using a theoretical framework inspired by institutional theory, main assumption is that human action is guided by social structure. Social structure is viewed as a set of social rules. After identifying social rules in terms of OCB among employees at one of the workplaces in the company, these rules were used for analyzing employee dialogues focusing specifically on issues of OCB, an event internally referred to as *Interna dialogen*. Results show that the OCB rules that were identified affect employee willingness to do more than is formally expected and, importantly, this willingness is largely (re)formed in and through dialogues between employees. Another (related) key finding is that OCB is dynamic and changes depending on the situation. In contrast to the extant OCB-literature (which is characterized by a focus on perceptions of the individual and on deterministic assumptions), OCB is thus more social in character. OCB is also much more unpredictable than prior research has argued and taken into account. This said, however, we need more research to deepen the understanding of how this dynamic works. One implication from this study thus is that we need more research on OCB, conducted with other research methods than those most commonly used. By using qualitative methods, we can obtain more knowledge about how OCB within organizations develops.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, responsibility, employees, employeeship, dialogue, social structure, social rules, interaction

Helén Stockhult, Handelshögskolan

Örebro University, SE-701 82 Örebro, Sweden, helen.stockhult@telia.com

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 13
1.1 Ansvar och ansvarstagande i arbetslivet 13
1.2 Intressebakgrund och koppling till licentiatuppsatsen 14
1.3 Individuellt ansvarstagande i organisationer 17
1.4 Konceptualiseringar individuellt ansvarstagande – en forskningsöversikt 18
1.5 Val av begrepp 22
1.6 Studiens syfte och bidrag 25
1.6.1 OCB – betydelsen av individers uppfattningar 27
1.6.2 OCB – ett relationellt och socialt fenomen 28
1.6.3 OCB – tidigare teoretiska utgångspunkter 29
1.6.4 Studiens övergripande syfte och bidrag 31
1.7 Avhandlingens disposition 32

2 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) 35
2.1 En historisk tillbakablick 35
2.1.1 Näraliggande begreppskonstruktioner 37
2.2 Definitioner och grundläggande utgångspunkter i OCB 41
2.2.1 Rollbegreppet och OCB 43
2.2.2 Medborgarbegreppet och OCB 46
2.2.3 Sammanfattning OCB-definitioner 49
2.2.4 Begreppsinnehåll och begreppsdimensioner 49
2.3 Förklaringar till OCB 53
2.3.1 Kontextuella förklaringar 56
2.3.2 OCB som beslutssituation i ett socialt sammanhang 57
2.4 Att studera OCB 59
2.5 OCB som forskningsområde 62
2.5.1 Konklusion OCB 65

3 GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN, VETENSKAPLIG FORSKNINGSANSATS OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 67
3.1 Studiens grundläggande teoretiska antaganden 67
3.1.1 OCB som relationellt och socialt fenomen 68
3.1.2 Sociala regler 69
3.1.3 Sammanfattande bild av studiens teoretiska förståelseram 72
3.2 Vetenskaplig forskningsansats och metod 72
3.2.1 Val av metod och perspektiv 73
3.2.2 Val av fallföretag - Posten 73
3.3 Studiens tillvägagångssätt 74

3.3.1 De första kontakterna 75
3.3.2 Interna dialogen 75
3.3.3 Genomförande av Interna dialogen 77
3.3.4 Arbetsplatsbesök 78
3.3.4.1 Intervjuer 79
3.3.4.2 Observationer 81
3.3.4.3 Datainsamling - en översikt 82
3.4 Bearbetningsfasen 83
3.4.1 Bearbetning av intervjumaterialet 84
3.4.2 Bearbetning av dialogmaterialet 84
3.5 Analys och tolkning 86
3.5.1 Mikroanalytisk nivå 86
3.5.2 Det tolkande analysarbetets faser 87
3.5.3 Studiens trovärdighet 91

4 BREVBÄRARNA I ÅSTAD 94
4.1 Postens förändrade förutsättningar 94
4.1.1 Posten i Åstad 95
4.1.2 Brevbärararbetet i Åstad 97
4.2 Uppfattningar om ansvarstagande ur ett OCB-perspektiv 108
4.2.1 Brevbärarna och kollegorna 110
4.2.2 Brevbärarna och Posten 112
4.2.3 Brevbärarna och kunderna 115
4.3 Identifiering av sociala regler i Åstad 118
4.3.1 Sammanfattande översikt av regler i brevbärarrollen 118
4.3.1.1 Uppfattningar och regler om det formella 119
4.3.1.2 Uppfattningar och regler om OCB 121

5 INTERNA DIALOGEN I ÅSTAD 126
5.1 Interna Dialogen i Åstad 126
5.2 Fastighetsboxarna 128
5.2.1 Fastighetsboxarna - Grupp A 130
5.2.2 Fastighetsboxarna - Grupp B 131
5.2.3 Fastighetsboxarna - Grupp C 132
5.2.4 Sammanfattning - Fastighetsboxarna 133
5.3 En ny kund? 134
5.3.1 En ny kund? – Grupp A 136
5.3.2 En ny kund? – Grupp B 137
5.3.3 En ny kund? – Grupp C 138
5.3.4 Sammanfattning – En ny kund? 139
5.4 Rune har slarvat igen… 139
5.4 1 Rune har slarvat igen… - Grupp A 141

5.4 2 Rune har slarvat igen… - Grupp B 145
5.4.3 Rune har slarvat igen… - Grupp C 148
5.4.4 Sammanfattning – Rune har slarvat igen..... 150
5.5 Något har gått snett… 151
5.5.1 Något har gått snett… - Grupp A 153
5.5.2 Något har gått snett… - Grupp B..... 154
5.5.3 Något har gått snett… - Grupp C 157
5.5.4 Sammanfattning - Något har gått snett… 158
5.6 Sammanfattande analys av dialogsituationerna..... 158

6 OCB - ETT SOCIALT REGELPERSPEKTIV 165
6.1 En tillbakablick på studiens utgångspunkter 165
6.2 Den sociala regelstrukturen i Åstad – en heterogen bild växer fram. 168
6.3 OCB-I och OCB-O – är gränserna självklara?..... 169
6.4 OCB-regler – fixa och färdiga eller dynamiska? 172
6.5 OCB och villkoring - på vilket sätt? 175
6.6 OCB och egennytta – (o) förenliga? 177
6.7 Slutsatser och kunskapsbidrag 179
6.8 Reflektioner om studieupplägg samt fortsatt forskning..... 183

ENGLISH SUMMARY 187

REFERENSER 191

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE 207

Förord

Det sista ordet i det här avhandlingsprojektet är nu skrivet och stunden manar till eftertanke och reflektion. Jag kan konstatera att det blev en lång och samtidigt oerhört lärorik process. Förutom att jag idag såklart känner mig oerhört stolt och glad så infinner sig också en känsla av tacksamhet. Det finns en rad personer som jag i denna stund uttryckligen vill tacka för det stöd jag fått. Mitt allra största tack vill jag rikta till min huvudhandledare Jonas Gerdin. Du har med varm klokhet, vetenskapliga kunskaper, humor och stor pedagogisk fingertoppskänsla, gång på gång, fått mig ”right back on track”. Världens största tack till dig! Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare Owe L Johansson som under alla år följt mitt avhandlingsprojekt. Du har läst mina manus - oavsett skick och framförhållning – och tillbaka har jag alltid fått insiktsfulla kommentarer som avsevärt förbättrat både innehåll och text. Ett speciellt tack för dina små påminnelser och alltid så försynta frågor av karaktären ”hinner du skriva något mellan allt annat”? Som sagt, då och då… Jag vill även rikta ett stort tack till Gun Abrahamsson, som varit den tredje handledaren i teamet. Du har med dina kunskaper bidragit med mycket värdefulla kommentarer som bland annat förbättrat empiriframställningen.

Ett stort tack riktas också till Thomas Andersson, Högskolan i Skövde, som var opponent på slutseminariet. Ett konstruktivt seminarium som fick mig övertygad om att det faktiskt var möjligt att komma i mål. Ett särskilt tack riktas också till Hans Hasselbladh som i ett relativt sent skede läste och kommenterade mitt manus vilket bidrog till förbättringar. Jag vill också rikta ett tack till alla människor som jag träffade i Posten. Ni delade frikostigt med er av vardagen och era tankar om medarbetarrollen och ansvarstagande, vilket var helt avgörande för de resultat jag nu kan presentera.

Inom ämnet företagsekonomi finns ett helt gäng med trevliga människor som jag är tacksam över att jag fått lära känna. På ”fekens” seminarier har vi delat många konstruktiva tankar som ibland fått mig att tänka om och tänka nytt. Jag riktar ett särskilt tack till kollegorna Sven Helin och Hans Englund som i alla lägen fungerat som glada tillropare! Ännu ett stort tack riktas till dig Gabriella Wennblom som under processen har varit en rolig samtalspartner och vän. Tack riktas också till Magnus Hansson som precis som jag, var en av de två första doktoranderna i företagsekonomi vid Örebro universitet. Uppmuntrande doktorandkollegor har, Nina Hasche, Linda Höglund, Johan Kask, Markus Klinton och Gabriel Linton, varit.

Jag kan också se tillbaka på seminarium anordnade av Forskarskolan Management och IT samt ett par konferenser. Vid sådana tillfällen har jag ofta fått användbara idéer och erfarenheter som bidragit till utvecklingen av den forskning jag presenterat. Vidare vill jag tacka Magnus Löwdahl och resten av mina nuvarande kollegor, som uppmuntrat och visat förståelse för att det tar tid att färdigställa en avhandling, även när man är precis i slutskedet. Ett stort tack riktas också till bästa vännen Ulrika Larsson som med klokhet och stor välvilja alltid bidragit med goda råd och glada tillrop. Kanske finns nu tid över för det där gemensamma projektet? Jag vill också rikta ett varmt och innerligt tack till min familj, Leif, Martin och Alva, liksom min mamma Kerstin och syster Marie med familj. Ni har alltid erbjudit stöd, omtanke och kärlek – både känslomässigt och praktiskt - och på så sätt bidragit till att jag nu äntligen kan avsluta min forskarutbildning.

Avslutningsvis vill jag tacka för det finansiella stöd jag fått av Örebro universitet, Forskarskolan Management och IT samt Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse. I det sammanhanget vill jag också tacka forskargruppen CEROC vid Handelshögskolan, Örebro universitet.

Örebro i november 2012
Helén Stockhult

1 Inledning

Den här avhandlingen har sitt ursprung i funderingar över hur det kan komma sig att människor resonerar så olika beträffande engagemang och ansvarstagande, inte minst som medlemmar och medarbetare i en organisation. En del människor väljer att engagera sig på ett sätt som innebär att ta ansvar för gemensamma angelägenheter och inta ett förhållningssätt som i övrigt präglas av stort ansvarstagande för helheten. Andra väljer istället att leva efter mottot minsta möjliga insats och maximal nytta utifrån det egna perspektivet. Avhandlingens syfte är att ge ett bidrag till forskningen om vad som har betydelse för hur människor i en organisation väljer att ta ansvar. Den bakomliggande funderingen handlar om vad det är som inverkar och spelar roll för att individer i en organisation ska utveckla ett förhållningssätt präglat av ansvarstagande för mer än det som bara rör dem själva och de egna arbetsuppgifterna.

1.1 Ansvar och ansvarstagande i arbetslivet

Ansvar och ansvarstagande är en mycket central beståndsdel inom ett flertal områden och inom flera vetenskapliga discipliner. I statsvetenskap, sociologi, företagsekonomi och inte minst inom juridiken är ansvar en viktig utgångspunkt. Ansvar som begrepp är också fundamentalt inom filosofiska frågeställningar och särskilt inom moralfilosofin diskuterar man ansvarets innehåll och konsekvenser. Intresset för *vad* människan i organisationen har ansvar för har sedan länge också funnits med inom de delar av organisations- och managementforskningen som intresserat sig för individens roll i arbetslivet. Oavsett från vilket perspektiv vi ser på ansvar är det en viktig del i alla mellanmänskliga relationer. Relationer som dessutom påverkar oss i vardagen. Grafström, Göthberg och Windell (2010) menar att ansvar är en betydande organiseringsmekanism i vårt samhälle. De menar att det utan ansvar, och utan fördelningen av ansvar, inte skulle finnas något som vi kunde kalla samhälle. Ansvar skapar viss ordning och bidrar till struktur (ibid). Både i samhället i stort och i det som är den här avhandlingens fokus, organisationer.

Under senare år har forskningsintresset för ansvarsområdet utvecklats mot att försöka förstå *hur* individer som är medlemmar och/eller medarbetare i en organisation väljer att ta ansvar. En anledning till att det individuella ansvarsområdet, och individers syn på ansvar och ansvarstagande, blivit allt vanligare att studera, är bland annat att ansvarstagande haft en central roll i de förändringar som ägt rum i arbetslivet under de senaste åren (Irfaeya, 2008). Med stöd hos andra forskare menar Irfaeya att vi gått från

att vara ett industrisamhälle till ett tjänstesamhälle vilket också bidragit till en förändrad syn på medarbetares aktiva ansvarstagande i arbetslivet. Arbetsuppgifterna i sig har förändrats vilket också kräver en ny form av ansvarstagande, jämfört mot forna tiders industriarbeten. Men det handlar också om organisationers förändrade förutsättningar, bland annat i fråga om teknik, internationalisering och flexibilitet beträffande arbetstider samt övriga arbetsförhållanden (Allvin, 2006, Irfaeya, 2008). De förändrade förutsättningarna ställer krav på individer som kan hantera den ökade friheten och flexibiliteten vilket därmed också kräver ett förändrat individuellt ansvarstagande (ibid). Generellt har synen på medarbetares ansvarstagande alltmer individualiserats (Allvin, 2006).

Det individuella ansvarstagandet är också en central beståndsdel i många av de medarbetarkoncept som växt fram under de senaste decennierna. Utgångspunkten är då ofta att organisationen har behov av självgående individer med stor förmåga till personligt ansvarstagande. Charlotte Simonsson – som studerat kommunikation mellan chefer och medarbetare - menar att en förändrad syn på medarbetarskapet och förändrade medarbetarroller kan ses som svar på ett förändrat ledarideal (Simonsson, 2002). Hon menar att den moderna synen på ledarskap - där det värderingsstyrda ledarskapet är en viktig del – också förutsätter en maktförskjutning där medarbetare får ökad handlingsfrihet och möjlighet att arbeta självständigt vilket i sin tur kräver en högre grad av individuellt ansvarstagande. Detta anser hon går i linje med att begrepp som medarbetarskap, decentralisering, delegering, dialog och delaktighet fått en alltmer framskjuten plats, både som organisations- och managementtrend och som styrideal, inom företag och organisationer (Simonsson, 2002).

Medarbetares individuella ansvarstagande är på så sätt en del av det förändrade arbetslivet. Det finns därför de som anser att ett omfattande individuellt ansvarstagande idag blivit en norm i den västerländska delen av världen (Scott, Bishop, Chen, 2003) och att organisationer idag förutsätter och förväntar sig att deras medarbetare är aktiva, delaktiga och tar stort ansvar (Campell, 2000). Hur människor väljer att ta ansvar i praktiken, utifrån mer självständiga och individuellt fattade beslut, har därmed blivit ett intressant område för teoretiker att kunna förstå och förklara liksom för praktiker att kunna hantera.

1.2 Intressebakgrund och koppling till licentiatuppsatsen

Mitt personliga intresse för människors förhållningssätt till medarbetarrollen och till ansvarsstagande har väckts genom egna arbetslivserfarenheter

men även genom erfarenheter från det ideella verksamhetsområdet. Intresset för ansvar, och viljan till ett personligt ansvarstagande i olika situationer, har även funnits med mig forskningsmässigt under ett flertal år. När jag 2002 inledde avhandlingsarbetet befann sig många människor i ett svenskt arbetsliv som delvis präglades av ett stort antal sjukskrivningar, ofta med angiven orsak i arbetet och den egna arbetssituationen. Utan att gå närmare in på orsakerna och övrig problematik kring de höga sjukskrivningstalen, skulle nog en del av dessa människor mena att man blev sjuk på grund av att ansvaret i arbetet ökade i en takt som individen inte hade förmåga att klara av. Individen tog ansvar på ett sätt som inte var hälsosamt. Relationen mellan det ansvar som är tilldelat och vad man i själva verket uppfattar och därmed tar ansvar för, kan på så sätt också vara betungande. Ulla Johansson, som i sin doktorsavhandling studerade ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten, menar att hur individen uppfattar ansvar har betydelse för vilket förhållningssätt man antar (Johansson, 1998). För vissa av de fastighetsskötare som deltog i hennes undersökning, bidrog en ökad press från ledning och kunder till att ansvarstagande blev något betungande. Man upplevde att man hamnade i en negativ spiral vilket ledde till att de ökade kraven på ansvarstagande blev till en börda som så småningom omvandlades till skuld (ibid). Andra människor skulle istället beskriva ansvarstagande som inspirerande och glädjefyllt och det finns också exempel i Johanssons doktorsavhandling på ansvarstagande som en källa till glädje och stolthet. Människor växer mentalt av att känna ansvar och av att få ta ansvar. Känslan av att man har ansvar för ett specifikt område kan på så sätt bidra till ett ansvarstagande som man inte själv visste att man hade förmåga att ta. När fastighetsskötarna i Johanssons studie, i högre utsträckning uppfattade sig som ansvariga för de tilldelade och specifika fastighetsområdena, påverkades deras uppfattningar om ansvar. Uppfattningarna förstärktes dessutom genom en känsla av tillhörighet och identitet vilket i sin tur bidrog till ett förändrat meningsskapande och i förlängningen också till ett ökat ansvarstagande (Johansson, 1998). För vissa som sagt, inte för alla. Ansvar och ansvarstagande är komplext och att öka vår förståelse för hur det fungerar i praktiken kan i förlängningen också hjälpa oss att öka förståelsen för hur individer fungerar i arbetslivet. Johanssons forskning om ansvar blev tidigt en inspirationskälla under avhandlingsarbetet och den visade på ansvarets komplexitet vilket också blev en del av min utmaning.

Efter att jag 2005 presenterat och försvarat min licentiatuppsats om ansvar och ansvarstagande i callcenter, förstärktes min övertygelse om att detta var ett intressant, men också komplext forskningsområde. I studien av

medarbetares ansvar och ansvarstagande i callcenter kunde konstateras att ansvaret som medarbetarna i de två studerade organisationerna Sitel och Nordea tog, tydligt utgick både från det formellt tilldelade ansvaret men också från ett mer värderingsstyrt ansvarstagande som man själv påverkade och angav gränserna för (Stockhult, 2005). Det fanns med andra ord ansvarstagande som inte enbart påverkades av de formella dokumenten utan som medarbetarna själva kom fram till. Callcenterkontexten innebar att ansvarstagandet då studerades i en miljö med en strikt formell hierarki och mycket formella ramar och med ett ledarskap som i stort inte kännetecknades av att vara värderingsstyrt. Trots att medarbetarna i callcentren inte fått ett formellt tilldelat och uttalat ansvar för sina kollegor eller för kunderna, och trots att ledningen inte styrde verksamheten genom värderingar utan mycket direkt ordergivning och formella regler, valde ändå ett antal av medarbetarna att agera efter den ansvarighet som man själva uppfattade att man hade (Stockhult, 2005). Till exempel valde man att själv ta ansvar för sina kunder såsom om det fanns ett mått för kundnöjdhet trots att det då inte ingick i medarbetarnas uppdrag eller direkta arbetsuppgifter. Även om inte detta ansvar formellt hade tilldelats de som arbetade i callcentren valde de ändå att ta ansvar på ett sätt som de själva angav gränserna för. Utifrån min tidigare studie av callcenter konstaterades därmed att det både fanns en del av ansvarstagandet som var grundat i det formellt givna ansvaret - vilket reglerades via anställningsavtal, arbetsbeskrivningar eller formellt tilldelade mål – och en annan del som var påverkat av mer informella aspekter. Det senare satte medarbetarna, själva och tillsammans med övriga medarbetargruppen, gränserna för (Stockhult, 2005). Detta beskrevs i studien som ett *medarbetaransvar* präglat av värderingar (ibid).

Utifrån iakttagelserna och slutsatserna från licentiatuppsatsen stärktes min uppfattning att ansvarstagande är komplext och i vissa delar styrt av individers värderingar. Detta konstaterande bidrog till min uppfattning att det var *intressant att också fortsättningsvis studera hur ansvar och vilja till aktiva handlingar, utöver de formellt tilldelade arbetsuppgifterna, tar sig uttryck och konstrueras, mellan kollegor inom en medarbetargrupp*. Baserat på iakttagelser i licentiatuppsatsen så är det övergripande intresseområdet för avhandlingen även fortsättningsvis människors val och beslut beträffande den del av ansvarstagandet som inte går att tvinga fram på formella grunder eller som är direkt kopplat till de uttalade och angivna arbetsuppgifterna. Nu med ett ökat fokus på relationerna mellan kollegor.

1.3 Individuellt ansvarstagande i organisationer

Hur det individuella och personliga ansvarstagandet har utvecklats och tidigare begreppsliggjorts i forskning av organisationer hänger, utifrån ovanstående resonemang, dels samman med den allmänna samhällsutvecklingen men dels också med synen på människan och dennes betydelse för organisationen. Olika organisationsteorier har på olika sätt uppmärksammat individens betydelse. I taylorismen, där människan på ett generellt plan sågs som ”en kugge i ett maskineri” och som ”lätt utbytbar”, utgick man visserligen också från att människan var betydelsefull för resultatet och att det genom påverkan med ekonomiska incitament gick att få människan att jobba hårdare och fortare, vilket då sågs som lösningen på att få en fungerande organisation. Det underliggande antagandet var att människan agerade i enlighet med de idéer som företagsledningen hade om styrning. Det vill säga, människan sågs som någon som agerade instrumentellt rationellt. Många senare organisationsteorier har snarare uppmärksammat det som ligger utanför människans strikt instrumentella överväganden. Klassiska organisationsteoretiker såsom t ex Chester Barnard, utvecklade teorier som betonade vikten av individers relationer och samarbete, liksom deras betydelse för en väl fungerande organisation (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, 2005). Att få människan att arbeta för organisationens mål är på så sätt centralt i de flesta tankar och idéer om människans roll i organisationen. Det är bara uppfattningen om hur detta ska gå till som sett olika ut i de olika teorierna, liksom i praktiken. Begreppsparet organisation - människa har på så sätt ofta varit centralt i teorier om organisationer oavsett vilken syn på människan man haft (ibid).

Tankegångar om att människan ska tilldelas ansvar genom att göras delaktig och tilldelas inflytande har inte enbart präglats av att detta bör ske för organisationens bästa utan även för att individen i sig mår bra av det. Utvecklingen mot ökat ansvarstagande i arbetslivet har därmed också varit en del av svensk arbetslivsforskning där individens ökade ansvar blivit uttryck för värderingar med utgångspunkt i att hela människans kapacitet ska tillvaratas, också i arbetslivet. Att som arbetstagare få ansvar för mer än enbart det egna arbetet har också setts som ett sätt att värdera människans fulla kapacitet. Avhandlingen tar inte uttryckligen ställning för vilken grad av ansvar som är lämpligt att individen får för att organisationen ska nå sina mål. Inte heller i vilken utsträckning människor av andra anledningar bör få ansvar i arbetslivet. Däremot kan jag konstatera att det under det senaste decenniet blivit ett ökat intresse för olika koncept i arbetslivet som betonar vikten av att individer i organisationer inser betydelsen av det personliga och individuella ansvarstagandet. Avhandlingens

intresse riktas mot *hur* individer i ett sådant sammanhang väljer att ta ansvar i sin medarbetarroll.

I avhandlingen används en begreppsapparat där utgångspunkten är att ökat ansvarstagande är positivt för organisationen. Också i den empiri som avhandlingen omfattar är utgångspunkten att ansvarstagande är någonting positivt både för organisationen och för individerna i den. Dels grundar sig tankegångarna i att människor bör uppfatta sig själv som ansvariga och dels bygger de på att människor vill och kan ta ansvar på ett sätt som kan beskrivas som hög grad av individuellt och icke formellt ansvarstagande. Det är en aktiv medarbetarroll som efterfrågas vilket också förutsätter en hög grad av individuellt ansvarstagande för helheten och inte enbart för de egna arbetsuppgifterna.

1.4 Konceptualiseringar individuellt ansvarstagande – en forskningsöversikt

De förändrade kraven på individens ansvarstagande, och behovet av medarbetare som har förmåga och vilja att ta ansvar, har under årens lopp konceptualiserats och uttryckts på olika sätt. Det är ett snårigt område och betoningar av olika aspekter har lett fram till de olika, och ibland snarlika, begreppens framväxt. Begreppen har, både i forskningslitteraturen och i praktiken, fått varierande genomslag. De som tagits med i den här forskningsöversikten utgår alla från en hög grad av individuellt ansvarstagande och förutsätter att individen tar ansvar för annat än det som har med själva arbetsuppgiften att göra.

Ett begrepp som rönt intresse i den internationella forskningslitteraturen är *Organizational Citizenship Behavior*[1] (OCB). OCB har använts för att problematisera medarbetarens engagemang och ansvarstagande i företag och organisationer. Men trots detta har det inte fått särskilt stor uppmärksamhet i svensk organisations- och managementforskning. I en svensk doktorsavhandling från 2001 (Vik, 2001) tas begreppet upp liksom i två nyligen framlagda doktorsavhandlingar om medarbetarskap (Kilhammar, 2011, Bertlett, 2011). OCB har beskrivits som *ett informellt beteende som innefattar handlingar som inte formellt kan avkrävas en individ i en organisation men som organisationen ändå antas vara beroende av*. Dennis W. Organ introducerade begreppet och han beskrev det initialt som ”the good

[1] En svensk översättning av begreppet blir *Organisatoriskt medborgarbeteende* (se till exempel Vik, 2001). I den fortsatta texten kommer jag dock genomgående att använda förkortningen av den engelska/amerikanska stavningen, dvs. OCB.

soldier syndrome" (Organ, 1988). OCB utgår från att det finns en miniminivå på ansvarstagande beteenden och handlingar som medarbetaren är skyldig att leva upp till för att inte bryta mot det som är formellt överenskommet. Utifrån ett sådant synsätt finns det å andra sidan andra handlingar som inte kan sägas vara formellt tvingande men som ändå, ur ett organisationsperspektiv, är önskvärda. Det handlar då om ansvarstagande för annat än för individen själva och dennes direkta arbetsuppgifter. OCB beskriver och problematiserar med andra ord en typ av ansvar som medarbetaren själv avgör huruvida man vill ta. Hög grad av upplevt ansvar har konstaterats vara positivt relaterat till OCB (Pearce & Gregersen, 1991).

En central aspekt i OCB är att det i första hand handlar om ett individbeteende som i förlängningen ska gynna organisationen. Delar av OCB-litteraturen diskuterar begreppet också utifrån att handlingarna även kan vara riktade mot andra individer (se t e x. Williams & Anderson, 1991). Den antagna skillnaden mellan det formella och informella avseende roller och uppgifter, är på så sätt en viktig utgångspunkt för hur begreppet har utvecklats och tidigare studerats.

Medarbetarskap är också ett begrepp som använts för att beskriva individers förhållningssätt och ansvarstagande i medarbetarrollen. Det handlar på ett generellt plan om hur medarbetare i en organisation hanterar relationen till den egna organisationen (inklusive de aktörer/människor man som medarbetare då har en relation till) liksom till det egna arbetet (se Tengblad, 2003 och/eller Hällstén & Tengblad, 2006, för en definition av medarbetarskap). Medarbetarskap får närmast ses som en skandinavisk begreppskonstruktion och har ännu inte fått stort internationellt genomslag i management- och organisationsforskning. Inom svensk arbetslivsforskning, liksom i praktiken, har det däremot fått mycket stor uppmärksamhet (Kilhammar, 2011). Medarbetarskapsidén har ofta inneburit att många svenska företag och organisationer, både privata och offentliga, integrerat medarbetarskapsbegreppet i sin ledningsretorik. Det används för att beskriva, men också normera, hur ett bra och gott medarbetarskap i organisationen bör ta sig uttryck (se t ex Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten, 2007). Medarbetarskap får i det sammanhanget ofta stå för ett utvecklingsarbete som utgår från hur medarbetare, hanterar relationen inte bara till arbetsuppgiften, utan även till andra aktörer. I forskning om medarbetarskap anses *relationen mellan ledarskap och medarbetarskap*, vara särskilt betydelsefull när man studerar medarbetarskap för att förstå dess uttryck (Hällstén & Tengblad, 2006, Kilhammar, 2011). I Johan Bertletts doktorsavhandling om medarbetarskap från 2011 utgår författaren också

från att medarbetarskap är ett relationellt begrepp där medarbetarskap enligt honom är en social förmåga som på samma gång innefattar kompetens att utföra en uppgift (Bertlett, 2011).

Tengblad (2003) menar att det går att urskilja två huvudinriktningar i användningen av begreppet medarbetarskap. Dels handlar det om att medarbetarskap kan ses ur ett effektivitetsperspektiv och dels kan begreppet förstås utifrån uppfattningen och föreställningen om det förändrade arbetslivet (Tengblad, 2003). Kilhammar (2011) konstaterar att medarbetarskapsprogram i organisationer ofta syftar till att främja medarbetarnas bidrag till verksamhetens kvalité och effektivitet, inte minst i mötet med brukare respektive kund (Kilhammar, 2011). Vidare menar hon att anledningarna till att organisationer arbetar särskilt med medarbetarskapet och introducerar särskilda medarbetarskapsprogram, är att arbetet med medarbetarskap är eftersatt i relation till ledarskapet. Organisationer har också behov av att skapa attraktiva arbetsplatser och att säkra den strategiska kompetensförsörjningen (Kilhammar, 2011). Den praktiska utvecklingen av medarbetarskapsbegreppet har därför till viss del bidragit till att medarbetarskap ses som något organisationen har nytta av att fokusera och utveckla bland sina medarbetare dvs. av liknande anledning som organisationer fokuserar ledarskap.

Intresset för att utveckla ett ansvarstagande hos individen, som går i linje med de behov som organisationen har, ligger också nära resonemang som Parker, Wall och Jackson utvecklade i Academy of Management Journal i mitten av 90-talet (Parker et al, 1997). De argumenterade där för vikten av att organisationer har anställda som kan anta en bred och proaktiv roll i enlighet med vad de kallar, *role orientations* och *production ownership*.

> ”… employees need to embody a broader and more proactive approach to their roles in which they both own, or feel responsible for, work beyond their immediate operational tasks …”
>
> Parker et al, 1997: sid 900ff

Andra begrepp, såsom till exempel det tidigare nämnda OCB men även andra, tangerar på så sätt innehållsmässigt medarbetarskapsbegreppet.

Ett annat sätt att diskutera det individuella ansvarstagandet, utifrån medarbetarskapsbegreppet, är att göra det med tydligare moraliska kopplingar liksom med hänsyn taget till samhället i stort. Denna syn på individuellt ansvarstagande har konkretiserats genom det *myndiga medarbetarskapet* (Johansson 2001). Det myndiga medarbetarskapet beskriver då någonting

som betonar människans förmåga till ansvarstagande på ett sätt som, om det gagnar ett högre syfte, sätter sig över organisationens mål. Tengblad (2003) använder också den myndige medarbetaren i medarbetarskapsdiskussionen men kopplar snarare ihop det med att människor i organisationen ska ha en förmåga och tillåtelse att ta ansvar på ett sätt som svarar upp till de förändrade kraven i arbetslivet.

Followership (Kelley, 1988) är ännu ett begrepp som ofta kopplas på i resonemangen om t ex medarbetarskap. Det har dock fått relativt liten uppmärksamhet, både i forskning och i praktiken. Followership avser också att beskriva och problematisera medarbetarnas förhållningssätt och ansvarstagande i organisationen och precis som i medarbetarskapsbegreppet betonas relationen ledare-medarbetare. Någon leder och någon annan är ledd, en lika enkel som självklar utgångspunkt. Followership för dock tankarna till en individ som snarare är osjälvständig och som följer, till skillnad från en mer proaktiv syn på individen i medarbetarskapsbegreppet, där strävan snarare är ökad individuell självständighet. I medarbetarskapet förväntas ett ökat individuellt ansvarstagande även leda till en friare ledning (fritt tolkat efter medarbetarskapstrappan i Tengblad 2003: 155), vilket också är i linje med Simonssons syn på medarbetarskap som ett svar på ett förändrat och värderingsstyrt ledarskap (Simonsson, 2002). I followership är det ledaren, snarare än relationen ledaren och medarbetaren, som är utgångspunkten för begreppet.

Empowerment och e*mployee empowerment* är ytterligare begrepp som utgår från medarbetarnas förmåga till ansvarstagande. Empowerment är ett omfattande område, både i teorin och praktiken, och det handlar ytterst om att bemyndiga människor såtillvida att de har förmåga att ta makten över sina egna liv (Conger & Kanungo, 1988). Empowermentbegreppet utgår från att befogenheter och beslutsfattande över arbetet och arbetssituationen kan delegeras till de anställda och det centrala är då människors förmåga att ta detta ansvar. På så sätt har empowerment vissa likheter med medarbetarskapsbegreppet. Det ska dock sägas att även empowermentbegreppet har definierats på olika sätt och att olika definitioner tar fasta på olika egenskaper i begreppet. Empowerment har även det setts och hanterats som en managementteknik och som en del av organisationens möjligheter att få medarbetare att ta ansvar i enlighet med de behov som organisationen har. Employee empowerment (Herrenkohl, Judson, Heffner, 1999, Potterfield, 1999) som är utvecklat från empowermentbegreppets innehåll och definition, syftar också till att beskriva medarbetares aktiva och självständiga beteende för att uppnå organisationens mål. Employee

empowerment utgår bland annat från aspekter som medarbetares inflytande och delaktighet i organisationsgemensamma aktiviteter (Potterfield, 1999).

Ett annat sätt att lyfta fram betydelsen av individers ansvarstagande har gjorts genom begreppet *psykologiska kontrakt* (Rousseau, 1989). Utgångspunkten i forskning om psykologiska kontrakt är att det visserligen finns företeelser som regleras via de formella överenskommelserna men att medarbetaren också har att förhålla sig till förbindelser som regleras på ett mer informellt sätt. Detta påminner i mångt och mycket om OCB-begreppet som i den initiala forskningen även det utgick från dikotomin formell-informell (se t ex Organs definition av OCB från 1988). Rousseau (1989) har bland annat problematiserat det psykologiska kontraktet utifrån att det finns en relation mellan arbetsgivare och anställd som bygger på överenskommelser också på det tysta och informella planet. Överenskommelserna handlar om vad organisationen och medarbetaren ska ge, respektive få, av den arbetsgivande organisationen. Det psykologiska kontraktet beskriver en tyst överenskommelse mellan organisationen och medarbetaren och en stor mängd efterföljande forskning om psykologiska kontrakt har inriktats mot att undersöka vilka föreställningar medarbetare har om dessa uppfattningar och överenskommelser (Roehling, 1997). Kopplingen mellan OCB och psykologiska kontrakt finns också genom att det i båda begreppen föreligger en viss frivillighet i hur individen väljer att ta ansvar (Coyle-Shapiro, 2002). Detta återkommer jag till i kapitel två.

1.5 Val av begrepp

Just den ökade individualiseringen samt den ökade flexibiliteten och friheten, beträffande arbetsuppgifters utförande och medarbetarrollen i övrigt (Allvin, 2006, Irfaeya, 2008), har inneburit att det i högre utsträckning är upp till individen hur denne ska hantera frihetsutrymmet och ta ansvar i medarbetarrollen. Åtminstone relaterat till vad som formellt åläggs medarbetaren. Samtliga begrepp som tagits upp, kännetecknas av att de problematiserar en engagerad och ansvarstagande organisationsindivid och de utgår samtliga från ett agerande som är präglat av en hög grad av frivillighet från medarbetarens sida. Agerande som inte enbart har med själva arbetsuppgiften att göra. Det är inte i första hand det formella eller tilldelade ansvarstagandet som begreppen avser, utan snarare en typ av individuellt ansvar och ett förhållningssätt som individen själv avgör hur man ska/bör förhålla sig till.

OCB-litteraturen tar utgångspunkt i både det formella och det informella individuella ansvarstagandet (Organ, 1988, Organ & Konovsky, 1989, Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994) vilket även den form av extra och individuellt ansvarstagande som problematiseras genom begreppet psykologiska kontrakt gör. Genom det psykologiska kontraktet problematiseras ansvarstagandet i form av de outtalade överenskommelser som antas finnas mellan medarbetare och den arbetsgivande organisationen (Rousseau, 1989, Roehling, 1997). I medarbetarskapsbegreppet är tilliten från organisationen en viktig del för att förstå hur individens förmåga till ansvarstagande i medarbetarrollen utvecklas (Tengblad, 2003, Hällstén och Tengblad, 2006). I medarbetarskapsbegreppet är det dessutom *relationen mellan medarbetarskapet och ledarskapet*, som är intressant för att förstå hur ansvar konkretiseras i praktiken. Det myndiga medarbetarskapet (Johansson, 2001) samt vissa tolkningar av empowerment (Potterfield, 1988) fokuserar det individuella ansvarstagandet utifrån moraliska och demokratiska utgångspunkter vilket ger andra infallsvinklar på studier av förhållningssätt i medarbetarrollen.

Samtliga begrepp problematiserar den del av ansvarstagandet som i någon mån är frivilligt. Hur man som medarbetare ska välja att förhålla sig till organisationen, ledaren och andra aktörer, är en konsekvens av att det i begreppen inte enbart antas vara formellt reglerade avtal som styr medarbetarens ansvariga beteende. Även den tidigare undersökningen av *medarbetaransvar* i callcenter (Stockhult, 2005) visar att det trots de relativt enformiga och standardiserade arbetsuppgifterna, den hårda styrningen och det begränsade egna handlingsutrymmet, förelåg ett visst frihetsutrymme och därmed en beslutssituation avseende det individuella ansvarstagandet för medarbetarna, om än begränsad. Kundtjänstmedarbetare tog i någon mån ansvar för mer än det som var formellt tilldelat. Valet handlade då inte om hur arbetsuppgifterna skulle utformas utan snarare om hur relationen till kunder och kollegor tog sig uttryck. Jag kan därmed konstatera att en gemensam nämnare för samtliga begrepp är att det från medarbetarens sida föreligger en form av *eget handlingsutrymme* för vilket förhållningssätt man ska ha i sin medarbetarroll. Ett konstaterande är därmed att det då även finns en *beslutssituation och ett visst handlingsutrymme i medarbetarrollen beträffande hur det individuella ansvarstagandet kommer till uttryck* vilket därmed blir en av utgångspunkter för den här avhandlingens problem och syfte.

Ännu en gemensam nämnare i de ovan beskrivna begreppen är att *relationen* mellan olika aktörer är viktig i sammanhanget. Det förändrade ledar-

skapet i nutida organisationer ställer krav på ett förändrat medarbetarskap (Simonsson, 2002, Tengblad 2003, Hällstén & Tengblad, 2006) och ledarskap blir ”den andra sidan” av medarbetarskapsbegreppet. Det är därmed *både* ledaren och medarbetaren som är intressanta för att förstå medarbetarskap. I empowermentbegreppet är också ledarskapet en del av förutsättningen men då i termer av hur beslutsfattande fördelas mellan ledare och medarbetare. En fundamental förutsättning för empowerment är just att en del av beslutsbefogenheterna förskjuts från ledaren till medarbetaren och att den senare på det sättet bemyndigas i sin medarbetarroll. Detta är till exempel inte lika tydligt inom OCB-litteraturen. Där har man snarare intresserat sig för de uttryck som individuellt ansvarstagande tar och det är det individuella beteendet i sig, liksom dess yttringar, som är intressanta. I OCB-begreppet är därför inte relationen mellan medarbetaren och ledaren särskilt utpekad som viktig förutsättning för begreppet och inte heller maktförskjutningen från ledaren till medarbetaren. Överhuvudtaget är fokuseringen på själva relationen mellan individ och andra aktörer, och dess betydelse för OCB, relativt begränsad i den tidigare OCB-forskningen. Det är först på senare år som detta successivt förts in i de teoretiska resonemangen vilket jag återkommer till längre fram i kapitlet. I OCB-begreppet är det individens handlingar och vad som påverkar *viljan till att göra mer än det formellt förväntade* - i relation till ett antal andra faktorer - som intresserat forskningen.

Den tidigare OCB-forskningen har således mer specifikt utgått från individen och dennes uppfattningar och förhållningssätt i medarbetarrollen för att förstå vad som påverkar OCB. Relationers betydelse som sådana för utvecklingen av OCB, är mindre beforskat. Utifrån de slutsatser som gjordes i licentiatuppsatsen kan jag dock se att det har betydelse för hur medarbetare väljer att ta ansvar utöver vad som är formellt förväntat. På grund av att de relationella och sociala perspektiven är förhållandevis lite beforskat inom OCB-forskningen och att jag genom licentiatuppsatsen konstaterade att människors relationer har betydelse för det icke formellt förväntade beteendet, finns ett värde i att välja OCB som begrepp och ansluta till den del av OCB-forskningen som ser begreppet som socialt och relationellt.

OCB-forskningen har intresserat sig för vad det är som gör att medarbetare *vill* göra mer än det formellt avtalade. En reflektion är att detta till viss del påminner om hur till exempel det svenska medarbetarskapsbegreppet har utvecklats i den svenska praktiken. Medarbetarskapsprojekt i svenska organisationer och företag har inte sällan syftat till att påverka medarbetares förhållningssätt och att anamma företagsvärderingar som går i linje med

vad som är bäst ur ett organisationsperspektiv. Det individuella ansvarstagandet ska då i första hand gynna organisationen, vilket Tengblad beskrev som att företag använde medarbetarskapsbegreppet i effektivitetshänseende (Tengblad, 2003). Kilhammar (2011) menade också att diverse medarbetarskapsprogram i organisationer ofta syftat till att främja medarbetarnas bidrag till verksamhetens kvalité och effektivitet. I Organs definition av OCB utgår han från att organisationen är i behov av, och ska gynnas av, medarbetarnas handlingar (Organ, 1988). Ur just det hänseendet påminner medarbetarskap i praktiken, om definitionen och innehållet av OCB-begreppet, såsom det beskrivs i ursprungsdefinitionen av Organ. En särskiljande aspekt är dels som tidigare påpekats betydelsen av relationen ledare-medarbetare och dels det explicita antagandet i OCB, att organisationen anses vara direkt beroende av individer som tar ansvar för sådant som inte omedelbart kan tyckas ha med den direkta och tilldelade arbetsuppgiften att göra.

I den här studien är det medarbetares förhållningssätt till ansvarstagande, utifrån hur man ser på det frivilliga ansvarstagandet i breda termer och dess uttryck, i relation till andra kollegor. Då det i studien inte föreligger ett särskilt fokus på relationen ledare-medarbetare är det min mening att detta också talar för valet av OCB som teoretiskt begrepp för att förstå hur medarbetare i en organisation väljer att ta ansvar i praktiken för det icke formellt krävda och uttalade ansvaret.

1.6 Studiens syfte och bidrag

Sedan ca 30 år tillbaka har OCB funnits som begrepp för att beskriva ett individuellt ansvarstagande beteende där individer i organisationen utför handlingar, gynnsamma för organisationen och som inte kan avkrävas dem på formella grunder (Organ, 1988, 1997, Podsakoff et al, 2000). Orsakerna till att intresset för OCB dessutom hela tiden ökar menar Podsakoff et al (2000) handlar om just det faktum att OCB antagits ha betydelse för organisationers framgångar.

OCB avser medarbetarbeteenden som går utanför ”the call of duty” och således är mer eller mindre frivilliga och självpåtagna i sin karaktär (se t e x. Parnell & Crandall, 2003, Bolino & Turnley, 2005). Exempel på handlingar som ansetts vara uttryck för OCB är t ex. att hjälpa någon som kommit efter i arbetet, att på ett lojalt sätt ställa upp för sin arbetsgivare, arbeta övertid fast det inte är beordrat, ta ansvar för att övergripande processer inom organisationen fungerar på ett effektivt sätt, ta hänsyn till andra fast det inte direkt är fördelaktigt ur det egna perspektivet med

mera[2]. OCB har inte heller - per definition – ansetts ingå i organisationens belöningssystem och en central aspekt är att organisationen i förlängningen ansetts beroende av dessa handlingar för att fungera tillfredsställande (Organ, 1988, Podsakoff et al, 2000, Parnell & Crandall, 2003, Bolino & Turnley, 2005).

Av den anledningen har forskare också velat förstå vad det är som får individer i en organisation att engagera sig och ta ansvar för mer än vad man egentligen behöver, relaterat till sitt uppdrag. OCB-forskningen sökte också initialt efter förklaringar till vad det är som får människor att vilja utföra handlingar som inte formellt kan utkrävas eller utläsas från roll- och arbetsbeskrivningar. Handlingar som på så sätt är till nytta för organisationen. OCB-forskningen har därför sedan början av 1980-talet, då de första empiriska studierna av OCB publicerades (Bateman & Organ, 1983, Smith, Organ, Near, 1983), problematiserat och diskuterat vad som får individer i en organisation att agera i enlighet med definitionen av OCB.

De första definitionerna av OCB tryckte hårt på just det faktum att OCB *inte är formellt specificerat eller förväntat*, vilket förutsätter att det går att särskilja handlingar som man gör därför att man är anställd och har ett uppdrag, från det som görs utöver detta. Inom-rollen, respektive utom-rollen, var också utgångspunkterna i den tidigaste OCB-forskningen (O'Reilly och Chatman, 1986, Puffer, 1987, Organ, 1988, Williams & Anderson, 1991). I dessa studier får man intrycket att rollinnehållet alltid är klart och odiskutabelt. Delar av OCB-forskningen har dock problematiserat huruvida det överhuvudtaget är möjligt att skilja på beteenden och handlingar som ligger inom/utom medarbetarrollen (Morrison, 1994, Van Dyne et al 1994, Van Dyne, Cummings, McLean-Parks, 1995, Vik, 2001). Magnus Vik (2001) konstaterar i sin doktorsavhandling att svårigheterna att särskilja inom-rollen och utom-rollen blir särskilt tydliga vid försök till att operationalisera och genomföra empiriska undersökningar och där upprätthålla en teoretisk distinktion mellan begreppen. Vik menar därför - i linje med Morrison (1994) och Van Dyne et al (1994, 1995) - att det är svårt att hålla fast vid roll som analytisk grund i empiriska studier av OCB. Ett sätt att komma ifrån svårigheterna med de rollbaserade definitionerna av OCB är att istället fokusera på uppgifts- respektive icke-uppgiftsrelaterat beteende samt den sociala kontext som OCB uppkommer

[2] För den intresserade finns ett antal vedertagna operationaliseringsinstrument av OCB. Ett av de äldsta och mest använda är det framtaget av Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (1990).

och konstrueras i. När Organ knappt ett decennium efter den första OCB-definitionen (Organ, 1988) omdefinierade OCB blev det också större betoning på kontexten[3]. I den senare av Organs definitioner uttryckte han det enligt följande:

> ”Behaviour that contributes to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance”
>
> (Organ 1997: sid 91)

OCB blir med den definitionen ett allmänt medarbetarbeteende som bidrar till att stärka och förbättra den sociala och psykologiska miljö som arbetsuppgifterna utförs i och som medarbetarna därmed tillsammans blir en del av. Med en sådan definition och utgångspunkt blir det också intressant att se på OCB ur *ett teoretiskt perspektiv som fångar den sociala kontexten.*

1.6.1 OCB – betydelsen av individers uppfattningar

En annan svårighet, än just problemet att empiriskt och analytiskt särskilja inom-rollen från utom-rollen (se t ex Vik, 2001), är att individer inte gör samma tolkningar när de definierar roll och i förlängningen vilket ansvar man har för att göra mer än vad som formellt kan utkrävas. Detta överensstämmer med det som Johansson (1998) konstaterade i sin ansvarsstudie när hon beskrev hur fastighetsskötarnas uppfattningar om ansvar också påverkade vilket ansvar som man också i själva verket tog. Lam, Hui & Law (1999) samt Morrison (1994) menar att det kan skilja mycket mellan t ex. hur ledningen och chefer uppfattar ansvar inom-rollen liksom hur de anställda själva upplever och uppfattar vad det är för ansvar man har i sin medarbetarroll. Morrison argumenterar för att den största anledningen till att det kan vara svårt att särskilja inom-rolls- och utom-rollsbeteenden är just att olika individer, i olika miljöer, definierar arbetsinnehåll och ansvar på olika sätt. Hennes studie av kontorspersonal på ett sjukhus visar också att det fanns stora variationer – anställda emellan och i samma yrke – i hur man definierar arbetsuppgiftsansvar. Hur rollen ser ut och vad man lägger in i den beror på hur den anställde själv definierar det ansvar man har (Morrison, 1994; jfr Ulla Johanssons slutsatser om ansvarstagande bland fastighetsskötarna i hennes studie, Johansson, 1998). Detta kan bland annat bero på att, hur man tolkar och vad man fyller medarbetarrollen med, är präglat av tillhörighet och sociala koder (Morrison, 1994, McAllister, Kamdar, Morrison & Turban, 2007, Chiaburu & Byrne, 2009).

---

[3] En utförligare genomgång av OCB definitioner återfinns i kapitel 2.

I enlighet med ovanstående blir det både meningsfullt att se hur enskilda individers uppfattningar ser ut och att få kunskap om hur en specifik grupp definierar ansvar och ansvarstagandebeteende. Med utgångspunkt i att roll liksom ansvar snarare är något som är social konstruerat - än fast, oföränderligt och förutbestämt - blir själva konstruktionen av OCB i praktiken ett intressant område att få ytterligare kunskap om.

Utifrån antagandet att den sociala kontexten är en viktig del av OCB, öppnas därmed upp för fler studier av OCB, ur ett socialt och relationellt perspektiv. För att utveckla förståelsen för det ansvarstagande som konkretiseras i OCB som företeelse och begrepp blir det därför viktigt att förstå hur individers uppfattningar inom en viss kontext och ur ett relationellt perspektiv påverkar OCB.

Avhandlingens första delsyfte är därför att: *kartlägga vilka uppfattningar medarbetare i en organisation har om ansvar relaterat till arbetsuppgiften liksom till kollegor, kunder och den övriga verksamheten.*

1.6.2 OCB – ett relationellt och socialt fenomen

Stor del av OCB-forskningen har utgått från enbart den enskilda individens uppfattningar och det är först under de senare åren som man i OCB-litteraturen börjat fokusera just på grupper och relationer mellan individer (Podsakoff et al, 2000). Att se OCB som ett kollektivt fenomen innebär att det också finns ett i gruppen gemensamt uttryck för OCB (Ehrhart och Naumann 2004).

En OCB-studie som i likhet med Vik (2001) sett OCB som ett övergripande och förståelseskapande begrepp, är Kai Lamertz studie från 2005. Lamertz gör där en distinktion mellan formellt arbetsrelaterat beteende och informellt arbetsrelaterat beteende. Den informella rollen (vilket är detsamma som OCB) är grundad i ett kollektiv karakteriserat av relationer. Lamertz skapade en förståelsemodell för OCB utifrån antagandet att individen vid sidan om den formella rollen och kärnarbetsuppgiften, också tillhör en informell organisation och ett socialt nätverk av relationell karaktär. Han utgår från att människor inte är isolerade individer utan alltid befinner sig i ett sammanhang som har betydelse för hur OCB tar sig uttryck (Lamertz, 2005).

Ännu ett sätt att fokusera OCB-begreppets sociala och relationella innebörd är att som vissa forskare har gjort, se OCB som ett socialt dilemma (Joireman, Kamdar, Daniels & Duell, 2006). Att likna OCB vid ett di-

lemma som varje individ måste hantera, indikerar också att det föreligger ett visst mått av frivillighet och en beslutssituation för individen att ta ställning till. OCB blir en beslutssituation som också innehåller ett visst mått av handlingsutrymme och det blir upp till individen – utifrån de gemensamma uppfattningarna i gruppen - att hantera detta.

Även om ett antal forskare under det senaste decenniet öppnat upp för studier av OCB utifrån ett socialt och relationellt perspektiv finns det fortfarande få studier som studerat *hur individer i samspel med andra* kommer fram till på vilket sätt och när OCB är och bör vara en del av deras medarbetarbeteende. Förklaringar till hur och varför OCB förekommer, respektive inte förekommer, utgår oftast från *den enskilde individen* dvs. individens egen arbetstillfredsställelse, lojalitet och tillhörighet för att förutsäga med vilken sannolikhetsgrad som OCB kommer att utvecklas i organisationen (Podsakoff et al, 2000). Detta har också påverkat de metodval som gjorts inom OCB-forskningen. De metodologiska angreppssätten inom OCB-forskningen har också de oftast utgått från den enskilde individens uppfattningar och då oftast beskrivna genom enkäter. De få studier som inte har använt självskattning samt enkäter som datainsamlingsmetod (se t ex Spence, Ferris, Brown och Heller, 2011 som använde dagboksdesign) har sällan använt metoder som möjliggör observationer av hur individer, tillsammans och i samspel med andra, agerar med fokus på OCB.

Nyare OCB-forskning har således pekat på behovet att söka förklaringarna till individens handlingsval beträffande OCB *mellan individer* i en organisation (Spence et al, 2011). Jag kan utifrån ovanstående konstatera ett behov av fler OCB-studier med utgångspunkt i den sociala interaktionen mellan individer, vilket kan bidra med andra perspektiv på OCB. Detta möjliggörs med andra teoretiska referensramar och med andra metoder än vad den huvudsakliga OCB-forskningen tidigare använt sig av vilket kan bidra med ny förståelse till OCB som forskningsfält.

Avhandlingens andra delsyfte är därför att: *kartlägga och söka mönster i hur individers uppfattningar om OCB kommer till uttryck i sociala interaktioner och genom detta bidra med förståelse för vilken betydelse dessa uppfattningar har för hur man resonerar då olika handlingsalternativ beträffande OCB diskuteras och handlingsbeslut sedan fattas.*

1.6.3 OCB – tidigare teoretiska utgångspunkter

Ett konstaterande utifrån OCB-litteraturen är att mycket av forskningen hittills har grundat sin förståelse och sina förklaringar utifrån *utbytes- och*

återgäldningsprinciper[4] (Podsakoff et al, 2000, Coyle-Shapiro, Kessler, Purcell, 2004, Organ, Podsakoff, Mac Kenzie, 2006). I princip har de flesta studier som genomförts grundats i teorier om socialt utbyte och jämvikt. Ett centralt antagande i dessa studier är att människor väljer att ge tillbaka ansträngning i form av utvidgat ansvarstagande till organisationen därför att man i sin tur upplever sig vara rättvist behandlad av densamma. Utbytesteorierna har bidragit till en tydlig fokusering på betydelsen av rättvisa, jämvikt och återgäldning som förklaringar till OCB och genom detta har forskningen uppehållit sig vid förklaringar med utgångspunkt i organisationens förtroende och stöd till individen, chefens stöd eller i vilken grad individen upplever arbetstillfredsställelse (Podsakoff et al, 2000).

Spence et al (2011) menar att en konsekvens av att utbytes- och jämviktsteorierna haft en dominerande roll som teoretisk utgångspunkt i OCB-forskningen, är att fokus i princip enbart hamnat på *vem* som engagerar sig i OCB och *vad* som leder till OCB. Detta är en konsekvens av att merparten av OCB-forskningen handlat om att fastställa vilka faktorer som har betydelse för att individer ska utveckla ett OCB-beteende. Dessa studier har visserligen bidragit med pusselbitar till vad som påverkar att människor väljer att ta ansvar i enlighet med definitionen av OCB men *hur* detta går till i praktiken är inte lika beforskat. De olika faktorer som undersökts i OCB sammanhang har till viss del varierat men den underliggande förklaringen har utgått från att om individen får det denne vill ha och behöver från organisationen, har man i varierande grad alltid svarat med OCB. En annan iakttagelse från de många OCB-studier som utgår från olika faktorer är att de ofta behandlat en faktor i taget vilket i sin tur bidragit till ett reduktionistiskt perspektiv på OCB (Schnake & Dumler, 2003). Att enbart intressera sig för en liten del OCB och att inte utgå från helheten menar Le Pine, Erez, John (2002) dessutom utgör ett trovärdighetsproblem.

Ett konstaterande är därmed att hur och när OCB skapas, liksom eventuella variationer av OCB i praktiken, är betydligt mindre beforskat (Spence et al, 2011). Att därför fokusera under vilka omständigheter, samt i vilka situationer som OCB uppkommer, menar de skulle bidra till att fördjupa förståelsen för OCB-konceptet samt bidra till kunskapen om OCB (Spence et al, 2011: 548).

[4] De teoretiska antagandena i dessa orsaksförklaringar kan spåras tillbaka till Social Exchange Theory samt Jämvikts- och Balansteori.

Avhandlingens tredje delsyfte är därmed att: *kartlägga och söka mönster i hur individers uppfattningar om OCB påverkas av den kontext och den situation som man för tillfället befinner sig i och genom detta bidra till förståelsen av OCB.*

1.6.4 Studiens övergripande syfte och bidrag

Utifrån ovanstående OCB-problematisering blir OCB ett relationellt och socialt begrepp som konstrueras i den miljö där individerna befinner sig. Studiens utgångspunkt är att OCB är ett frivilligt och icke formellt avtalat ansvarstagande som i grunden också är ett socialt och relationellt fenomen präglat av ett visst handlingsutrymme för individen. Förespråkare för de relationella och dynamiska OCB-perspektiven menar också att det är viktigt att den sociala kontexten utvecklas i studier av OCB (se t ex Kidwell, Mossholder, Bennett 1997, Bogler & Somech, 2005, Lamertz, 2005, McAllister et al, 2007, Somech & Ron, 2007, Spence et al, 2011). Det blir därför intressant att fokusera de sociala interaktioner där OCB konstrueras. Att studera hur människor i praktiken och tillsammans med andra konstruerar OCB, bidrar därmed med kompletterande kunskap till OCB som forskningsfält.

Så även om den tidigare OCB-forskningen till stor del enbart utgått från individen och dennes uppfattningar och upplevelser, är ett annat antagande i studien att varje människa är delaktig och medskapande i de situationer där OCB konstrueras. Individers gemensamma konstruktion av sociala strukturer beträffande ansvarstagande för annat än de egna arbetsuppgifterna, skapar ett bidrag i sig till den redan existerande kunskapen om OCB. Hur OCB konstrueras i mötet mellan medarbetare i en organisation blir därför ett bidrag till den redan existerande OCB-forskningen.

Utifrån att det i den sociala interaktionen föreligger ett handlingsutrymme avseende OCB, kommer analysen att utgå från att det finns en social struktur som skapar ordning i detta beslutsfattande. Den sociala strukturen (Barley & Tolbert, 1997, March 2000) antas vägleda individer genom dessa handlingsval. En social struktur som konkretiseras genom Barley och Tolberts modell av hur social struktur fungerar (Barley & Tolbert, 1997).

Avhandlingens metodval (i relation till merparten av tidigare OCB-forskning) är också relativt okonventionellt för OCB som forskningsfält. Studien kommer att använda ett kvalitativt angreppssätt där både intervjuer och observationer används. Syftet är att öka förståelsen för hur den sociala strukturen samt situationen i sig, inverkar på hur medarbetare inom

det kollegiala kollektivet konstruerar OCB. Användningen av en vetenskaplig metod som tar hänsyn till denna komplexitet blir därför i sig ett bidrag till den tidigare OCB-forskningen.

Avhandlingens bidrag ska därmed i första hand ses i relation till OCB-litteraturen och forskningen om OCB, både som empiriskt fenomen men också som begreppskonstruktion. Genom ovan beskrivna angreppssätt avser studien att problematisera grundläggande antaganden i den existerande OCB-litteraturen liksom att bidra till att den tidigare kunskapen om OCB i organisationer kompletteras, utvecklas och fördjupas.

En sammanfattning av studiens tre formulerade delsyften konkretiseras i avhandlingens övergripande syfte som är: *att bidra till förståelsen av OCB genom att studera hur sociala strukturer avseende OCB kommer till uttryck och konstrueras mellan medarbetare i en organisation vilket i förlängningen bidrar med en problematisering av den tidigare OCB-forskningen.*

1.7 Avhandlingens disposition

Efter det inledande kapitlet (kapitel 1) är avhandlingens disposition följande. I **kapitel två** görs en djupare beskrivning av OCB som forskningsfält och hur OCB-forskningen växt fram. Kapitel två innehåller således en fördjupad genomgång av den tidigare OCB-forskningen och stärker den inledande problematisering av OCB som presenterats i kapitel 1.

Sedan följer i **kapitel tre** en genomgång av studiens grundläggande antaganden samt den vetenskapliga ansatsen som bidrar till hur analysen genomförs liksom de slutsatser som dras. I kapitlet förs ett resonemang om sociala strukturer och vad som inom detta område definierats som sociala regler. Argumentationen utgår från att sociala strukturer formar och påverkar individuella och kollektiva handlingar men att handlingen i sig också reproducerar strukturen. OCB blir med detta synsätt ett socialt begrepp. OCB blir med ett sådant perspektiv, dessutom någonting som konstrueras i praktiken och de sociala strukturerna - som ger stadga i dessa processer - är ett resultat av människors ständiga interaktioner och kollektiva samspel. Utifrån dessa antaganden görs en genomgång av upplägg samt vilka metodval som har gjorts. Kapitlet innehåller dessutom en redogörelse för hur den empiriska undersökningen har genomförts.
I **kapitel fyra** inleds studiens empiriska del och Posten samt brevbärarna i Åstad, presenteras. Avsikten med kapitlet är att ge en bild av vad det innebär att arbeta som brevbärare i Posten samt hur brevbärarna i Åstad för-

håller sig till organisationen, kollegorna och kunderna. Avsnittet vill ge en bild av hur brevbärarnas uppfattningar och värderingar om ansvarstagande i termer av OCB tar sig uttryck vilket därmed också blir en inledning på analysen. I slutet av kapitlet presenteras en empiriskt grundad indelning av de tydligast framträdande mönstren av uppfattningar konkretiserade som OCB-regler inom brevbärargruppen i Åstad.

Kapitel fem innehåller en beskrivning av när brevbärarna i Åstad genomförde de av Posten initierade medarbetarskapsdiskussionerna. Vi får åter igen en inblick i hur brevbärare i Posten resonerar om ansvarstagande utifrån ett antal situationer och i förhållande till andra aktörer. Det är de sociala interaktionerna mellan brevbärarna som är i fokus och utifrån de återgivna interaktionerna görs en empirisk analys av hur de tidigare identifierade sociala reglerna tar sig uttryck i dessa interaktioner. I diskussionerna framträder och konkretiseras reglerna som vägledande för OCB-handling.

I **kapitel sex** analyseras de empiriska iakttagelserna ur ett socialt regelperspektiv. Den empiriska analysen av brevbärarnas dialogdiskussioner sätts då i relation till grundläggande antaganden i den tidigare OCB-forskningen. Inledningsvis ges en översiktlig bild av den sociala regelstrukturen för OCB och vad som framkommit beträffande brevbärarnas förhållningssätt till ansvarstagande utifrån iakttagelser från möten, samtal liksom den Interna dialogens genomförande. Slutligen analyseras vad som framkommit från de tidigare två empiriska kapitlen i förhållande till tidigare OCB-forskning. Sociala reglers inverkan på OCB diskuteras och relateras till den tidigare OCB-forskningen. En sammanfattande diskussion av studiens slutsatser liksom tänkbar framtida forskning, presenteras avslutningsvis.

2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Utifrån inledningskapitlet kan konstateras att OCB är ett begrepp som beskriver individer som tar aktivt ansvar och intar ett förhållningssätt som utgår från att göra "lite mer" än vad som på formella grunder kan avkrävas. Följande kapitel bidrar med en mer utförlig redogörelse för hur OCB-forskningen har utvecklats. Beskrivningen och problematiseringen av den tidigare OCB-forskningen visar att OCB till stora delar ansetts vara ett individbeteende och att det oftast handlat om att förstå och förklara hur sådant beteende uppkommer. Genomgången av forskningsfältet OCB visar också att de senare årens OCB-forskning öppnat upp för att angripa fenomenet från ett mer socialt och relationellt perspektiv. Slutsatsen från det kommande kapitlet är att vi med den sociala och relationella synen på OCB också bör studera fenomenet med andra teoretiska utgångspunkter och med andra metoder än vad den tidigare OCB-forskningen i huvudsak har gjort. Detta möjliggör nya kunskaper om OCB som begrepp och fenomen.

2.1 En historisk tillbakablick

Redan 1977 argumenterade Dennis W. Organ i en artikel i Academy of Management Review att det finns en form av 'job performance' som inte omfattas i traditionella arbetsmått men som ändå borde intressera forskningen då organisationen är beroende av dessa beteenden för organisationens effektivitet och överlevnad (Organ, 1977). Ungefär ett decennium innan Organ formulerade sina initiala tankar om OCB i denna artikel hade Daniel Katz och Robert L Kahn argumenterat för att effektiva och framgångsrika organisationer är beroende av organisationsmedlemmarnas innovativa och spontant hjälpsamma beteende. Deras resonemang utgick också från att organisationen är beroende av individbeteenden som inte kan föreskrivas eller avkrävas en individ med en specifik arbetsroll.

> "Within every work group in a factory, within any division in a government bureau, or within any department of a university are countless acts of cooperation without which the system would break down. We take these everyday acts for granted and few of them are included in the formal role prescriptions for any job"
>
> (Katz & Kahn, 1978: sid 339)

Organisationer är utifrån detta beroende av att medarbetare visar engagemang och tar ansvar liksom att detta också återspeglar sig i praktiska handlingar. Parallellt med att OCB-forskningen etablerades och utveckla-

des togs fler initiativ till att förstå och förklara medarbetarbeteenden som går ”beyond the call of duty”. Dessa begrepp har sitt ursprung i Katz & Kahns tidiga resonemang om engagemang och ansvar. Le Pine et al (2002) menar att den här typen av begreppskonstruktioner grundas i både Chester Barnards ”willingness to cooperate” (Barnard, 1938) liksom i Katz och Kahns ”dependable role performance” samt ”innovative and spontaneous behaviors” (Katz och Kahn, 1978).

Som jag visade i kapitel 1 har OCB en del gemensamma drag med andra ansvarsbegrepp inom medarbetarområdet (medarbetarskap, empowerment, psykologiska kontrakt). Men förutom dessa begrepp finns det även andra som problematiserar den här typen av *icke formellt ansvarstagande*. Begreppen återfinns inom samma forskningsfåra som OCB och har utvecklats parallellt. Begreppen brukar kategoriseras in under det övergripande paraplybegreppet, *Extra Role Behaviour (ERB)* vilka samtliga vill beskriva ett engagemang och ett ansvarstagande som inte direkt kan relateras till den formella delen av yrkes- eller arbetsrollen. ERB har sitt ursprung i det faktum att traditionella mått på arbetsprestation, kopplat till organisationens effektivitet, inte ansågs kunna förklara allt arbetsrelaterat beteende utan enbart själva kärnarbetsuppgiften (se t ex Organ 1977 samt Katz & Kahn, 1978). ERB-begreppen avser istället att beskriva och omfatta kontexten och sammanhanget runt kärnverksamheten (Van Dyne, et al 1994, 1995).

Begreppet ERB används framförallt av Van Dyne & Cummings (1990) samt Van Dyne et al (1994, 1995) och har beskrivits och definierats enligt följande:

> ”Extra-role behavior (ERB) is defined as behavior which benefits the organization and/or intended to benefit the organization, which is discretionary and which goes beyond existing role expectations”
>
> (Van Dyne et al, 1995, sid 218)

Övriga gemensamma nämnare för ERB-begreppen är att dessa beteenden inte innefattas i uppgjorda och formulerade arbetsbeskrivningar, de är frivilliga och självpåtagna till sin karaktär, individen blir inte explicit eller direkt belönad och de kan också beskrivas som icke-formella (Parnell & Crandall, 2003). Definitionen innebär också att en medarbetare inte kan bestraffas för att en ERB-handling uteblir (Le Pine et al, 2002, Blakely, Andrews, Moorman, 2005). Van Dyne och hennes kollegors definition av ERB sammanfattar de viktigaste karakteristiska dragen i samtliga begrepp av den här karaktären och just av den anledningen har ERB av vissa ansetts vara ett övergripande begrepp vilket sammanfattar och beskriver ett

kluster av ”utanför-rollen beteenden” där även OCB ingår (Van Dyne et al, 1994).

Innan jag går vidare och redogör för utvecklingen av OCB-forskningen mer specifikt presenterar jag en översikt av de viktigaste övriga teoretiska begreppskonstruktionerna inom ERB-området.

2.1.1 Näraliggande begreppskonstruktioner

Även om det till viss del kan anses problematiskt med ett rollperspektiv (se t. e. x Van Dyne et al 1995 för en utförlig diskussion om rollproblematiken kopplat till ERB-begreppen) var det ändå just rollen dvs. en uppsättning förväntade beteenden och aktiviteter kopplade till en viss position eller ett visst arbete, som utgjorde själva grunden för att överhuvudtaget kunna skilja på handlingar kopplade till själva arbetsuppgiften liksom till det som istället anses ”ligga vid sidan om” [5]. Rollbegreppet har traditionellt gett förutsättningar för ansvarstagande och roller konkretiseras ofta i roll- och arbetsbeskrivningar, funktionsbeskrivningar och/eller måldokument. Utifrån antagandet att organisationen anses vara beroende av andra handlingar än de som på formella grunder kan avkrävas individen, har intresset riktats mot att förstå vad som bidrar till att människor vill prestera mer och annat än vad som formellt kan avkrävas. Med ett sådant synsätt och en sådan uppdelning blir det delvis upp till individen själv att avgöra hur man ska agera i medarbetarrollen beträffande viljan att göra mer än vad som formellt förväntas, även om den absoluta frivilligheten kan problematiseras[6].

De vanligaste och tillika mest beforskade begreppen inom ERB-området (vid sidan av OCB), är *Pro-Social Organizational Behaviour* (PSOB) (Brief & Motowidlo, 1986, O’Reilly & Chatman, 1986, George 1990, 1991), *Contextual Performance* (Borman & Motowidlo, 1993, 1997, Motowidlo & Van Scotter, 1994, Motowidlo 2000), *Organizational spontaneity* (OS) (George & Brief, 1992), *Counter-role Behaviour* (CRB) (Van Dyne et al,

[5] Katz och Kahn (1978) diskuterar rollbegreppet och karakteriserar rollbeteende som ”ett standardiserat beteende i sociala relationer vilket legitimeras av personens position i de sociala relationerna”.

[6] Frivillighetsdiskussionen återkommer jag till i avsnitt 2.2

1994) samt *Whistle Blowing* (WB) (se t ex Miceli, Near & Dworkin, 2008) [7].

Pro-Social Organizational Behaviours (PSOB), avser i första hand att fånga beteenden som kännetecknas av att handlingarna inte är befästa i några roll- och arbetsbeskrivningar. Forskning med utgångspunkt i PSOB har tagit sin utgångspunkt i att ”utanför-rollen aktiviteter” som utförs av medarbetare i en organisation, är riktade mot andra individer, gruppen eller organisationen och med vilken individen interagerar inom ramen för sin organisatoriska roll (Vik, 2001). Begreppet definierades först av Brief och Motowidlo (1986) som också menade att handlingarna ska gagna organisationen men att det trots allt inte alltid behöver vara för att ändå kunna definieras som PSOB. Van Dyne et al (1995) argumenterade för att PSOB är ett bredare begrepp än OCB bland annat på grund av att PSOB inte gör någon åtskillnad mellan sådant beteende som kan tänkas falla inom den formella rollen och sådant beteende som ligger utanför rollen. De menar också att PSOB ibland kan förväntas skada organisationen vilket då utgör en väsentlig skillnad gentemot till exempel OCB som enbart omfattar handlingar och beteenden som ska uppfattas som gynnsamma för organisationen. Dock har det inom OCB-forskningen funnits diskussioner om vem som har mandat att avgöra vad som är en gynnsam handling (se t ex Bolino, 1999). Utifrån det lilla som finns skrivet om PSOB (i princip enbart artikeln skriven av Brief och Motowidlo i Academy of Management Review från 1986) blir det relativt lätt att hålla med Van Dyne et al (1995) när de argumenterar för att PSOB nog får anses vara ett onödigt begrepp i sammanhanget som inte tillför några utvecklade resonemang om hur informella handlingar i syfte att gynna organisationen fungerar. Vare sig om vad som påverkar dess förekomst eller vilka konsekvenser handlingar definierade som PSOB kan komma att innebära för organisationen.

Contextual Performance är tillsammans med OCB, ett av de mest utvecklade av ERB-begreppen. Definitionen av Contextual Performance - såsom

[7] Indelningen av de vanligaste ERB-begreppen är hämtad från Vik (2001). En kommentar till att jag endast redogör för två av dessa är att OS och CRB inte har fått den uppmärksamhet eller haft den genomslagskraft som övriga begrepp inom området haft, även om de tillhör ERB-begreppen. Jag beskriver dem därför inte mer ingående här. WB däremot beskriver också ett arbetsrelaterat beteende utanför traditionella arbetsbeskrivningar vilket fått relativt mycket uppmärksamhet i forskningen. Den stora skillnaden gentemot övriga ERB-beteenden är att WB *inte* behöver gynna organisationen – åtminstone inte på kort sikt (Vik, 2001). WB faller därmed också utanför ramarna för denna studie och diskuteras därför inte vidare.

den formulerades av Borman och Motowidlo (1993) - utgår från att begreppet innehåller en uppsättning frivilliga beteenden och handlingar vilka kan beskrivas stödja den sociala omgivningen i vilken organisationens arbete utförs. Borman och Motowidlo (1993) delar upp begreppet i ”task performance” och ”contextual performance”.

Dimensionen ”task performance” menar de har ett direkt samband med arbetets tekniska kärna som de sedan i sin tur väljer att dela upp i två undergrupper. Den första undergruppen kan sammanfattas och beskrivas som aktiviteter som omvandlar råmaterial till varor och tjänster vilka organisationen tillhandahåller. Den andra delen av ”task performance” handlar istället om aktiviteter som bidrar till att tillhandahålla service till dessa omvandlingsaktiviteter. Contextual performance anses däremot inte stödja den tekniska kärnan direkt utan snarare handlingar i den sociala och psykologiska omgivningen där den tekniska kärnan återfinns.

> ”Activities at work that do not support the technical core itself as much as they support the organizational, social and psychological environment in which the technical core must function”
>
> Borman och Motowidlo, 1993; sid 73)

Borman och Motowidlo identifierade fem kategorier av Contextual Performance. De är att frivilligt ta på sig extra uppgifter som inte är kopplade till arbetets kärna, upprätthålla entusiasm trots motgångar, hjälpa och samarbeta med andra, följa organisatoriska regler och procedurer (även om det går emot den egna vinningen) samt försvara och stödja organisatoriska mål[8].

Van Dyne med kollegor var bland de första att lyfta problematiken med antalet existerande och snarlika begrepp inom ERB-området vilka samtliga avser att beskriva samma typ av fenomen (Van Dyne et al, 1995). De menar att detta har bidragit till en viss begreppsförvirring och att det saknas gemensamma teoretiska ramar för samtliga ERB-begrepp. Till exempel ansåg de att Contextual Performance och OCB var alltför lika till innehåll och definition för att egentligen kunna anses vara två skilda begrepp. Denna kritik besvarade Organ i sin artikel från 1997 där han delvis höll med om detta liksom medgav stora likheter mellan begreppen. I samma artikel omdefinierade han också OCB vilket innebar att definitionerna

[8] Organ (1997) menar att dessa kategorier i mångt och mycket har stora likheter med hans och andras dimensioner av OCB. Jag återkommer till kategorier och innehåll i OCB-begreppet längre fram i kapitlet.

mellan Contextual Performance och OCB blev ännu mer snarlika. Liknande kritik har senare också framförts av Le Pine et al (2002) som dessutom menar att begreppsoklarheterna också omfattar på vilket sätt de olika dimensionerna relaterar till varandra liksom till vilka orsaksfaktorer som bedömts förutsäga OCB-handlingar.

Den största skillnaden mellan Contextual Performance och OCB menar Organ (1997) är att det första *inte behöver definieras som utanför rollen eller vara icke belönat*. Contextual Performance behöver t ex. inte heller gynna organisationen direkt utan beskriver alla beteenden som inte rör arbetets kärna och som därmed istället kan sägas tillhöra arbetsuppgiftens omgivande kontext (Borman och Motowidlo, 1993). Handlingar karakteriserade som Contextual Performance behöver inte vara ”utanför-rollen beteenden” utan tar snarare avstamp i arbetsuppgifternas karaktär och kärna än i rollbegreppet vilket då utgör den största skillnaden gentemot OCB såsom det ursprungligen definierades av Organ med kollegor. En avgörande skillnad mellan OCB och Contextual Performance är därmed att det senare baseras på *arbetsuppgiften* medan OCB *utgår från arbetsrollen* (Organ, 1997).

Valet av OCB gör jag utifrån att det handlar om förhållningssätt till medarbetarrollen snarare än enbart en utgångspunkt i arbetsuppgiften. Att begränsa sig till arbetsuppgiften blir alltför snävt för att förstå OCB. Däremot är också *förhållningssätt till ansvarstagande i medarbetarrollen* fortsättningsvis intressant.

Av de begrepp som anses ingå i ERB-begreppen är också OCB det av begreppen som utan konkurrens är mest beforskat, operationaliserat och utvecklat i övrigt, vilket också kan sägas utgöra en av anledningarna till att OCB är mest intressant som begrepp för denna studie. Det finns på det sättet en mer utvecklad kunskap om orsakerna till att OCB skapas i en organisation. Den samlade kunskapsmassan om OCB är därmed betydligt mer omfattande jämfört med övriga ERB-begrepp. Men jag delar åsikterna om att Contextual Performance och OCB (i Organs senaste definition från 1997) uppvisar stora likheter mellan varandra.

Att återge den samlade kunskapen om OCB samt det aktuella forskningsläget och bakgrunden till hur OCB som forskningsfält har utvecklats, låter sig med största sannolikhet göras på flera sätt. Jag har valt att strukturera upp begreppsgenomgången i tre övergripande indelningsområden; *Definitioner och grundläggande utgångspunkter i OCB*, *Förklaringar till OCB*

samt *Att studera OCB* (jfr Coyle-Shapiro et al, 2004 som menar att de flesta OCB-studier kan delas in i dessa tre övergripande områden). I nästföljande avsnitt följer därför en fördjupad diskussion och en längre genomgång av OCB som forskningsfält än vad som presenterades i kapitel 1.

2.2 Definitioner och grundläggande utgångspunkter i OCB

Under årens lopp har ett flertal definitioner och operationaliseringar av OCB-begreppet arbetats fram och använts och jag har redan argumenterat för en av dessa i inledningskapitlet, Organ, (1997). Det finns dock stora likheter mellan de flesta av definitionerna och den gemensamma nämnaren är att begreppet avser att beskriva medarbetarbeteenden som är mer eller mindre frivilliga och självpåtagna till sin karaktär (Parnell & Crandall, 2003, Bolino & Turnley, 2005). Den absolut mest använda definitionen av OCB, i såväl teoretiska som empiriska studier, är Organs definition från 1988. Hans ursprungsdefinition av OCB utgår – precis som Van Dyne et als definition av ERB (Van Dyne et al 1995) - från att OCB är ett fenomen som är av frivillig karaktär, inte kan avkrävas individen på formella grunder eller ingår i organisationens belöningssystem liksom att organisationen i förlängningen är beroende av dessa handlingar för att bli effektiv:

> ”OCB represents individual behavior that is *discretionary*, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such as its omission is not generally understood as punishable”
>
> (Dennis W Organ, 1988; sid 4)

Beteende som kan anses vara gynnsamt för organisationen blir utifrån Organs definition inte möjligt att framtvinga men anses samtidigt vara nödvändigt för organisationens överlevnad och för att organisationen ska nå önskvärda framgångar vilket även Podsakoff et al (2000) samt Bolino och Turnley(2005) konstaterar. Det handlar inte heller enbart om ett ansvar för jobbet och arbetsuppgiften utan om ett större och mer omfattande ansvarstagande.

Definitionen från 1988 reser dock en del frågor samtidigt som den också ringar in några avgörande och karakteristiska drag i OCB-begreppet. För det första är OCB någonting som måste utföras frivilligt och utan att det ingår i det formella anställningsavtalet eller på andra sätt omfattas av formella krav. Konovsky & Organ (1989) utgår också från att bidraget från

individen inte är reglerat i kontrakt eller annan form av avtal. Konovsky & Organ tar samtidigt upp en väsentlig del av utgångspunkten i OCB, frivilligheten i att själv kunna avgöra vad som ingår i medarbetarrollen och hur man som medarbetare bör agera. Frivilligheten utgår då alltid från det som är formellt avtalat i anställningskontrakt eller i arbets- och rollbeskrivningar. Det som inte regleras där blir frivilligt. OCB är därför inte heller formellt i bemärkelsen att man kan bestraffas för att man inte utför det (Konovsky & Organ, 1989). Ett visst mått av godtycklighet i begreppet, från den enskilde individen, blir därmed nära sammankopplat med ett visst mått av frivillighet beträffande arbetsinsats. Det handlar om interna medarbetaraktiviteter som i första hand syftar till att gynna organisationen och kännetecknande är att de interna medarbetarhandlingarna i allra högsta grad är självpåtagna och därmed också frivilliga. Om organisationen är beroende av att människor gör mer än förväntat men samtidigt inte formellt kan avkräva detta på formella grunder blir det också angeläget för organisationer att få kunskap om hur en sådan relation ser ut och vad som i sammanhanget har betydelse för att OCB ska utvecklas.

Andra begränsningar av frivilligheten, utifrån andra bevekelsegrunder än att det inte är formellt efterfrågat eller reglerat, har inte diskuterats i någon större utsträckning i OCB-forskningen. Ett par undantag har jag dock kunnat hitta. Det handlar om forskning där man har intresserat sig för OCB samt begreppet psykologiska kontrakt (Coyle-Shapiro, 2002) och där frivilligheten problematiseras just genom det psykologiska kontraktet. I ljuset av att relationen medarbetare/organisation också kan förstås som ett informellt/psykologiskt kontrakt och ur det perspektivet blir reglerat i någon mån, blir inte frivilligheten (OCB) i själva verket helt upp till individen att avgöra. Frivilligheten i huruvida man väljer att ta ansvar i enlighet med OCB regleras istället på andra sätt vilket talar för att använda en teoretisk referensram som fångar den relationella och sociala kontexten. Beroende av vilket teoretiskt perspektiv man antar kan alltså graden av frivillighet variera. Om man anammar ett perspektiv på OCB som tar hänsyn till att begreppet är präglat av relationer och dynamik får frivilligheten en helt annan innebörd och kan också ta sig andra uttryck än om frivilligheten enbart ses som en konsekvens av vad som står i anställningsavtal eller i arbets- och rollbeskrivningar. En frivillig handling (här att jämföra med en informell handling eller OCB) blir med ett teoretiskt perspektiv grundat i människors relationer, något som till viss del avgörs av individens uppfattningar, värderingar och normer. Graden av frivillighet utgår då inte från anställningskontraktet utan påverkas av relationen i sig vilket inte varit det gängse sättet att se på frivillighet i OCB i den tidigare forskningen.

2.2.1 Rollbegreppet och OCB

En stor del av OCB-forskningen har inriktat sig på att den anställde innehar en roll som i sin tur innehåller en uppsättning förväntade beteenden och handlingar. De handlingar som faller utanför detta blir då med automatik OCB. Vanligtvis brukar rollteori användas för att beskriva vad som ingår i en specifik roll och vilket beteende som kan hänföras till en specifik roll. I forskning av OCB har rollperspektivet istället använts till motsatsen, det vill säga till att beskriva vad som *inte* ingår i rollen och sedan utifrån detta konstaterande slå fast vad som är OCB (Morrison, 1994, Lamertz, 2005). Van Dyne med kollegor menar att det kan vara svårt att skilja på vad som kan tänkas ingå i en yrkesroll och vad som inte gör det och samma beteende kan därför återfinnas både inom- och utomrollen. Det beror på perspektivet hos dem som studerar fenomenet, tidsramarna och individuella karakteristika hos de medarbetare som studeras (Van Dyne et al, 1994, 1995).

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang har en av de mer framträdande diskussionerna i OCB-litteraturen handlat om huruvida det överhuvudtaget är möjligt att skilja på beteenden och handlingar som ligger inom - respektive utanför – rollen som medarbetare och anställd. En central fråga kan tyckas, då det i den mest frekvent använda själva definitionen av OCB (Organ, 1988) framgår att det handlar om något utöver det formellt förväntade (här att jämföra med formella kontrakt och arbetsbeskrivningar) vilket i sig inte alltid är helt enkelt att avgöra. Medarbetaren innehar en roll som i sin tur innehåller en uppsättning förväntade beteenden och handlingar och det man gör utöver detta, eller vid sidan av dessa formella förväntningar förbestämda utifrån rollen, kan klassificeras som OCB. Utifrån det traditionella rollbegreppet såsom man såg på det då OCB var i sin linda och begreppet började problematiseras, är detta också en svårighet. Om man istället slår fast att en roll är något som är socialt konstruerat så blir det intressant att se vad som är kännetecknande i den konstruktionen.

Inom-rolls- och utomrollsbeteende har trots diskussionerna ändå varit två avgörande dimensioner för operationaliseringar och resonemang inom begreppsområdet och tidiga studier av OCB argumenterade för att det faktiskt är möjligt att skilja på vad som ligger innanför respektive utanför rollen (O'Reilly och Chatman, 1986, Puffer, 1987, Williams & Anderson, 1991). Senare OCB-studier menar istället att de tidiga arbetena av OCB ger intrycket av att rollinnehållet alltid är klart och homogent vilket kritikerna å andra sidan hävdar inte alltid behöver vara fallet (Morrison, 1994, Van Dyne et al 1994, 1995). Morrison argumenterar för att den största anled-

ningen till att det kan vara svårt att särskilja inomrolls- och utomrollsbeteende är att olika individer - i olika miljöer - definierar arbetsinnehåll och ansvar på olika sätt. Hennes studie av kontorspersonal på ett sjukhus visade också att det fanns stora variationer – anställda emellan och i samma yrke – i hur man definierade arbetsuppgifter inom och utanför rollen. Vad man som medarbetare lägger in och fyller medarbetarrollen med är delvis också präglat av tillhörighet och sociala koder (Morrison, 1994, McAllister et al, 2007). Gränsen mellan inom-rollen och utom-rollen blir då inte självklar utan är beroende av hur den anställde själv definierar det ansvar som man har. Trots detta har en övervägande del av OCB-forskningen haft en tendens att helt bortse från otydligheten omkring rollbegreppet, liksom de förgivet tagna antagandena av fenomenet som finns, vilket innebär att man också helt bortser från det mått av oklarheter och otydligheter som begreppen inrymmer (se bl.a. Morrison, 1994, McAllister et al, 2007).

Organs ursprungliga definition utgår således från, den formella relationen samt det formella kontraktet och Organs definition innebär också en syn på roll som fast och förutbestämd vilket långt ifrån alla OCB-forskare problematiserar vid empiriska studier. Vik (2001) konstaterar i sin doktorsavhandling att svårigheterna att särskilja inom-rollen och utom-rollen blir särskilt tydliga vid försök till att operationalisera och genomföra empiriska undersökningar och då upprätthålla en teoretisk distinktion mellan begreppen. Detta menar Vik - i linje med Morrison (1994) och Van Dyne et al (1994, 1995) - leder till att det blir svårt att hålla fast vid roll som analytisk grund i empiriska studier. Van Dyne & Le Pine (1998) konstaterar dock att det i empiriska studier kan vara mer eller mindre svårt att särskilja mellan inom-rollen och utom-rollen beroende på vilken dimension av OCB som används. Detta menar de i sin tur talar för att det i viss utsträckning ändå är möjligt att vidmakthålla ett rollperspektiv också i empiriska studier av OCB (Van Dyne & Le Pine, 1998).

Att studera vad som faktiskt bidrar till medarbetares egna definitioner av den roll man har, samt att förstå vilka mekanismer som är avgörande för medarbetares sätt att definiera roller, kan vara en viktig del för att också förstå rollers betydelse för OCB (Morrison 1994, Coyle-Shapiro et al, 2004, Chiaburu & Byrne, 2009). Chiaburu och Byrne menar att det som påverkar och bidrar till medarbetares rolldefinitioner framförallt handlar om organisatoriska aspekter såsom tillit till organisationen och vad den står för liksom känslan av organisatorisk tillhörighet (Chiaburu & Byrne, 2009). Dessa båda variabler i samspel menar de bidrar till att medarbetare

vidgar sina ansvarsgränser vilket i sin tur också ökar sannolikheten för OCB (ibid).

Men det finns också en uppfattning om att OCB är betydligt mer dynamiskt och relationellt i sin karaktär än vad det traditionella rollperspektivet till fullo tillåter (se t ex Van Dyne et al, 1994, Spence et al, 2011). Med argumentet att utom-rollsbeteenden inte är statiska utan föränderliga bör också större hänsyn tas till kontextuella faktorer såsom t ex den sociala kontexten. Exempel på den sociala kontexten och dess betydelse för hur individer uppfattar och definierar sin roll i sammanhanget är t ex arbetsmiljöaspekter, organisationsaspekter och arbetsgruppsaspekter (Kidwell et al, 1997). Det kan skilja mycket mellan hur ledningen och chefer uppfattar ansvar inomrollen liksom hur de anställda själva upplever och uppfattar vad det är för ansvar man har i sin medarbetarroll (Morrison, 1994, Lam, Hui & Law, 1999). Men här finns också motstridiga forskningsresultat där en nyare studie av OCB i skolmiljö istället visar att ledningens och lärarnas uppfattning om vilket ansvar man har i stora drag överensstämmer väl med varandra (Belogovsky & Somech 2010). Syntesen från dessa studier blir därför att ansvar och uppfattningen av ansvar till viss del beror på den miljö som OCB utvecklas och skapas i och uppdelningen i ”inom-rollen” och ”utom-rollen” och därför snarare bör ses som förståelseskapande än som begreppsåtskiljande vilket också var vad Vik konstaterade (Vik, 2001). Kai Lamertz uppdelning av roll är att inom-rollen beteende är det som återfinns i formella avtal och arbetsbeskrivningar medan OCB är utom-rollsbeteenden som omfattar mer än det som är formellt förväntat (Lamertz, 2005). Den formella medarbetarrollen innehåller då dimensioner som punktlighet, arbeta full dag samt i övrigt följa regler som är uppsatta av organisationens ledning. Dessa beteenden har då sin grund i en utbytesrelation av ekonomisk karaktär vilken utgör den formella länken mellan organisationen och individen, Den informella rollen (OCB) å andra sidan är snarare grundad i ett kollektiv där de *sociala* utbytesrelationerna istället utgör basen vilket bidrar till att individen även tillhör ett mer informellt nätverk (Lamertz, 2005). Utgångspunkten är då att individen alltid befinner sig i ett socialt sammanhang som har betydelse för hur OCB tar sig uttryck (Lamertz, 2005). Hans ståndpunkt i rolldiskussionen är att frågan om vad som ingår i rollen respektive ligger utanför, i själva verket är felställd. Frågan man istället bör ställa sig är hur de informella rollerna i organisationen ser ut och hur individen upprätthåller och agerar i dessa roller. Utifrån de informella rollerna som bygger på organisationens sociala struktur kan man sedan förstå beteendet som följer, respektive inte följer, av den informella rollen (ibid).

Ännu ett sätt att komma ifrån svårigheterna med de rollbaserade definitionerna av OCB är att istället – i likhet med Contextual Performance - fokusera på den sociala kontexten och den omkringliggande miljön som stödjer arbetet.

2.2.2 Medborgarbegreppet och OCB

Även om den allra största delen av OCB-forskningen utgår från Organs och dennes kollegors definitioner och operationaliseringar av begreppet och således vilar på Social Exchange Theory – och trots svårigheterna med rollbegreppet - finns det andra som istället har valt att formulera definitioner utifrån helt andra utgångspunkter. Den mest framträdande forskningsfåran baserad på andra förståelsegrunder för OCB är; civic-citizenship[9]. En sådan utgångspunkt fördjupar förståelsen för företeelsen med utgångspunkt i helt andra delar av begreppet. Fokus ligger snarare på medborgardelen av begreppet än på organisationen och dess effektivitet. Definitioner formulerade utifrån medborgerliga dygder utgår från ett socialhistoriskt, statsvetenskapligt och filosofiskt teoretiskt arv som yttrar sig i en större fokusering på rättigheter och skyldigheter inom medarbetarrollen (Vik, 2001).

En annan anledning till att forskningen utifrån civic citizenship utvecklats är att man försökt att hitta alternativ till rollproblematiken och svårigheterna med att de facto kunna avgöra vad som ingår i medarbetarrollen och vad som inte gör det. Studier av OCB ur ett perspektiv som fokuserar medborgerliga dygder tar sin utgångspunkt i medborgarskapsbegreppet istället för i rollbegreppet. Vik menar att medborgarskapet - i dess minst problematiska betydelse - då beskriver ett tillstånd där individen är tillhörig något och ”är hemma någonstans”.

Förvånande nog tycks det som om citizenship delen av OCB-begreppet initialt inte hade någon djupare mening för de som introducerade OCB som fenomen i forskningslitteraturen. Detta visar sig inte minst i den artikel från 1983 där Bateman och Organ exemplifierar vad som kan klassificeras som OCB:

[9] Svensk översättning; medborgerliga dygder (Vik, 2001)

> ”Examples that come to mind include: helping co-workers with a job-related problem; accepting orders without a fuss; tolerating temporary impositions without complaint; helping to keep the work area clean and uncluttered; making timely and constructive statements about the work unit or its head to outsiders; promoting a work climate that is tolerable and minimizes the distractions created by interpersonal conflict; and protecting and conserving organizational resources. For lack of a better term, the present authors shall refer to these acts as ‘citizenship’ behaviours.”
>
> (Bateman och Organ, 1983: sid 588)

Utifrån detta ligger det nära till hands att fundera över vad Bateman och Organ egentligen lade in i medborgarbegreppet och varför valet föll just på medborgarmetaforen. Organ gör själv en något mer utförlig redogörelse i sin bok från 1988 där han med hänvisning till Daniel Katz tangerar medborgarbegreppet och gör en jämförelse mellan samhällsmedborgaren och medarbetaren i organisationen. Metaforen ”citizenship” kan därför delvis sägas härstamma från Katz (1964) som i en artikel i Behavioral Science använde uttrycket ”citizenship in organizations”. Organ uttrycker det enligt följande när han drar parallellen till medborgarskapet i organisationen:

> ”A sense of citizenship translates into a readiness to contribute beyond the literal contractual obligations, just as a good citizen in the civic sense does more than simply not violate the law. A good citizen does not rest upon mere compliance, he or she does something more to promote the community. But to act purposefully as a citizen, one must feel that one is treated like a citizen, in terms of the rights and respect accorded”
>
> (Organ, 1988: sid 22)

Forskning om OCB utifrån medborgerliga dygder (Graham, 1991, 1995, Van Dyne et al, 1994) och den definition som Graham utvecklade med utgångspunkt i just medborgerliga dygder och medborgarskapsbegreppet, tog sikte på kollektiva intressen istället för på individuella intressen och bidrog till att OCB fick en något tyngre förankring i medborgarbegreppet:

> ”… the political perspective proposes that the citizen responsibilities of obedience, loyalty and participation encompass all forms of individual behaviour at work, while the original OCB researchers seek only to fill in gaps left by traditional job performance measures”
>
> (Graham, 1991 sid 264)

För Graham är OCB ett begrepp som inkluderar allt positivt organisationsrelaterat beteende av individuella organisationsmedlemmar utan att man

behöver specificera vilket beteende som är inom eller utom den roll som medarbetaren formellt innehar. Det bör istället ses som en utvidgad form av arbetsprestationerna och om man ser det på det sättet är det inte avgörande huruvida beteendet är inom eller utanför rollen eller vad som är rollen.

För att definiera medborgerligt beteende - inom en organisation - utgår Graham från dimensionerna 1) *inordning*[10], 2) *lojalitet* och 3) *deltagande* vilket är nära relaterade till medborgarskapet, relationsband, rättigheter och skyldigheter. Graham kallar det också för "*the active citizenship syndrome*". Inordning innebär att medborgare har ett ansvar för att lyda gällande lagar liksom att respektera strukturer och processer. Lojalitetsdimensionen inkluderar ett medborgarbeteende som handlar om att tjäna intressena i hela samhället och de värderingar som följer med detta. En lojal medborgare främjar och skyddar sitt samhälle och de lojala medborgarna bidrar till samhället med insatser och ansträngningar som det inte utgår någon kompensation för, pengar eller egendom. Frivillighet, extrainsatser och gemensamma ansträngningar tillsammans med andra samhällsmedborgare är en självklarhet liksom att alla samhällsmedborgare bidrar med ansträngningar för att förbättra samhällets anseende. Deltagande står i medborgarmetaforen för ett ansvarsfullt deltagande i samhällets självstyre och av styrningen i samhället. En god medborgare kan - ur ett ansvarsperspektiv - både styra och lyda.[11]. Ansvarstagande medborgare håller sig också välinformerade om frågor som rör samhället och påverkar dess utformning vilket innebär att man utbyter information och idéer med andra medborgare. Grahams definition är i första hand förståelseskapande och det finns väldigt få operationaliseringar och empiriska studier baserade på Grahams och Van Dynes sätt att definiera och teoretiskt förankra OCB. Jag har inte hittat några studier eller empiriska undersökningar från senare år som använder Graham och Van Dynes tankar och definitioner av OCB förutom den svenska studien av engagemang och styrning i läkemedelsbranschen av Magnus Vik (Vik, 2001). Att följa definitionen av Graham skulle också innebära att det är medborgarskapsdelen av OCB-begreppet som fokuseras och den metaforiska liknelsen mellan organisationen och

[10] Det ursprungliga språket är engelska och de ursprungliga dimensionerna är obedience, loyalty och participation. Vik utreder grundligt obedience och den direkta översättningen av obedience = "att lyda" får i organisatoriska sammanhang en negativ klang och för tankarna mot underordning. Detta bidrar till att han istället väljer att översätta obedience med "inordning".

[11] Har sin grund i Aristoteles medborgarargumentation (hämtat ur Vik, 2001).

samhället i stort blir då central. I resonemangen med utgångspunkt i OCB-definitionen av Graham beskrivs medarbetarens roll i termer av medborgaren och organisationen blir i sammanhanget att jämföra med samhället (Graham, 1991). Just denna del av OCB har utvecklats vidare av Van Dyne och Graham i ett par nyare artiklar från 2000-talet (Graham, 2000 och Graham & Van Dyne, 2006). I övrigt är – eller har inte - just medborgarbegreppet generellt varit en särskilt framträdande diskussion inom OCB-forskningen.

2.2.3 Sammanfattning OCB-definitioner

Organs ursprungsdefinition (Organ, 1988) är den i särklass mest nyttjade definitionen i empiriska studier av OCB (Le Pine et al, 2002). Den huvudsakliga anledningen till detta menar Le Pine et al är att Organs definition har den längsta historien och på så sätt också har utvecklats till att bli den gängse definitionen av OCB. Relativt snart efter att Organ presenterade definitionen av OCB utarbetades också ett operationaliseringsinstrument (Podsakoff et al, 1990) vilket dessutom med stor framgång användes i en rad efterföljande empiriska undersökningar. Trots det faktum att Organ själv omdefinierade OCB är det alltså fortfarande hans gamla definition från 1988 som är flitigast använd i empiriska studier liksom i publicerade artiklar av OCB – även nyare sådana. Detta tolkar jag, förutom den förklaring som Le Pine et (2002) ger till detta, som att de flesta nöjer sig med att på ett övergripande plan förstå OCB som ett slags beteende som är frivilligt från individens sida och inte omfattas i några avtal eller beskrivningar vilket också innebär att uteblivet beteende inte heller kan bestraffas. Organisationen anses dessutom vara beroende av OCB för att fungera på ett tillfredsställande och effektivt sätt. OCB-forskare använder definitionen för att skapa en bred förståelse för vilken typ av beteenden som avses.

2.2.4 Begreppsinnehåll och begreppsdimensioner

OCB är ett ytterst multidimensionellt begrepp som innehåller ett flertal olika beteenden och handlingar vilka på olika sätt delats in i dimensioner (Le Pine et al, 2002, Marcósy, Vora & Xin, 2009). Det var i början av 1980-talet som Bateman & Organ (1983) samt Smith, Organ & Near (1983) publicerade de artiklar som brukar anges som föregångarna till den efterföljande OCB-forskningen. Dessa tidiga studier, som både var teoretiska och empiriska, behandlade OCB utifrån ett arbetstillfredsställelseperspektiv och de lade grunden till utvecklingen av de dimensioner som sedan följde.

Ett annat tidigt sätt att dela in och se på OCB var Williams och Andersons två breda kategorier av OCB vilka de benämnde OCB-I och OCB-O (Williams & Anderson, 1991). Istället för att ta direkt fasta på innehållet i begreppet intresserade de sig för mot vem som OCB-handlingen riktades. Williams och Anderson utgick från att en individ kan uppvisa OCB-beteenden och utföra handlingar som är direkt riktade mot en annan individ (OCB-I) eller agera mer direkt riktat mot organisationen i vidare och mer generella termer (OCB-O). De definierade OCB i enlighet med Organs ursprungsdefinition och använde också hans dimensioner då de genomförde sina empiriska studier.

Vik (2001) menar att OCB oftast är präglat av hur man har undersökt begreppet empiriskt. Konkret handlar OCB enligt Organ om beteenden såsom att hjälpa medarbetare som har problem eller har varit borta ett tag från arbetet, att ta på sig extra arbetsuppgifter och ansvar för att arbetet ska flyta och vara effektiv när så behövs, att tala väl och representera företaget med entusiasm i mer allmänna sammanhang, agera på sätt som förstärker moralen liksom att lösa mellanmänskliga konflikter (Organ, 1990). Detta grundas på den taxonomi som Organ utvecklade utifrån Smith et al, (1983) samt Bateman och Organ (1983). De två första dimensionerna, utvecklade från Smith et al (1983), var *altruism* och *general compliance*[12]. Så småningom omarbetades den sistnämnda dimensionen till *samvetsgrannhet* medan dimensionerna *hänsynstagande, sportsmannaanda* och *dygdigt ansvarstagande* tillkom senare.

Altruism var en av de tidigast utvecklade dimensionerna av OCB och altruism har successivt också utvecklats till en av de viktigaste och empiriskt mest undersökta dimensionerna. Altruism har i OCB-sammanhang oftast stått för viljan att hjälpa en annan individ vilket i sin ursprungliga form innebär att man handlar utifrån en annan persons bästa, före egna intressen. Själva kärnan i altruism är då ett beteende som uppkommer utan förväntningar om belöningar (Williams och Anderson, 1991). Altruism har operationaliserats utifrån handlingar som att hjälpa andra som varit frånvarande, se behovet och ta initiativ till hjälpsamt agerande som inte är formellt efterfrågat, hjälpa och ta ansvar för nyanställda trots att det inte formellt ingår i ens arbetsuppgifter liksom t ex. att hjälpa andra som har en alltför omfattande och övermäktig arbetsuppgift. Altruism har därför i

[12] Le Pine et al (2002) menar dock att den av Organ utvecklade dimensionen conscientiousness (svensk översättning; samvetsgrannhet vilket hädanefter används genomgående och anses något snävare än det ursprungliga ”general compliance”)

flertalet empiriska OCB-studier gjorts om och översatts till hjälpsamhet vilket är i enlighet med Organs tankgångar om OCB. Det hjälpsamma beteendet som återfinns just inom denna kategori har i sin tur sedan diskuterats ur perspektivet altruism och i vilken omfattning hjälpsamhet kan ha sin grund i rent altruistiskt tänkande.

Hänsynstagande utgör ett samlingsbegrepp för beteenden som verkar för att förhindra arbetsrelaterade problem. Detta är också en av de dimensioner som har inbegripit handlingar riktade direkt mot en annan individ vilket förväntas bidra till organisationens framgång. Det kan bland annat handla om att samarbeta eller att kontrollera och undersöka vad andra tycker innan man vidtar en viss handling (Organ, 1990). När handlingen påverkar någon annans arbete anses det extra viktigt och det minsta man då kan begära är att informera andra i förväg vilket då räknats in i dimensionen hänsynstagande. Dimensionerna hjälpsamhet och hänsynstagande är också de dimensioner som bäst överensstämmer med vad Williams och Anderson beskrev som OCB-I riktat direkt mot en annan individ (Williams & Anderson, 1991).

Samvetsgrannhet avser istället att fånga ett beteende som är mer riktat mot organisationen i sin helhet. Dimensionen samvetsgrannhet är i de flesta operationaliseringar ett generellt beteende riktat mot organisationen som helhet, vilket kan yttra sig i att tydligt följa oskrivna regler och i övrigt uppvisa en god arbetsmoral. Samvetsgrannhet beskriver därmed ett mer allmänt organisationsgynnande beteende än vad OCB-dimensionen altruism/hjälpsamhet gör och det vänder sig på det sättet mot ett större system än vad en enskild individ utgör (Farh, Podsakoff, Organ 1990, Organ och Ryan, 1995). I denna dimension inryms handlingar som sträcker sig utanför minimikraven på vad som gäller för närvaro och att lyda order/regler. Det kan till exempel handla om att stödja och ställa upp på normer som definierar vad en god medarbetare är. Konkret har denna dimension handlat om att ställa upp på frivilliga möten, minimera onödiga samtal med mera.

Sportsmannaanda beskriver i det här sammanhanget ett upprätthållande av en positiv attityd gentemot organisationen i stort liksom till kollegor och arbetet i sig (Van Dyne et al, 1995). Organ formulerade det som att sportsmannaanda beskriver hur individen, så långt det är möjligt, undviker negativa beteenden och yttringar. Detta har i senare operationaliseringar inkluderat viljan att tolerera mindre än ideala omständigheter och att avstå från att beklaga och ömka sig själv.

Dygdigt ansvarstagande beskriver i OCB-sammanhang beteenden som indikerar ett ansvarsfullt deltagande, involvering och kunskapsinhämtning om den arbetsgivande organisationen, också det i mer generella termer än riktat mot enstaka individer. Att delta i möten för att utveckla eller förbättra imagen för organisationen är exempel på en handling inom denna dimension (Podsakoff et al 1993). Dimensionen är initialt grundad i Grahams sätt att närma sig begreppet då hon utvecklade en mer organisationspolitisk syn på OCB. Relativt tidigt tog dock Organ till sig dygdigt ansvarstagande och inkluderade det som en dimension av begreppet (Organ, 1990). På samma gång anpassade han det så att det bättre passade hans ursprungsdefinition och hans syn på OCB. De mest utvecklade resonemangen kring dygdigt ansvarstagande inom OCB är dock de som återfinns i Grahams artiklar från nittiotalet (Graham 1991, Graham, 1995).

OCB-dimensionerna altruism och hänsynstagande ansågs, vilket jag tidigare beskrev, vara riktade direkt mot andra individer medan handlingar inom dimensionerna samvetsgrannhet, sportsmannaanda och dygdigt ansvarstagande mer handlar om ett generellt agerande direkt mot organisationen som helhet (Williams & Anderson, 1991, Organ, 1997). Forskning som utgår från Organs fem dimensioner är överens om att det går att göra uppdelningen så att altruism och hänsynstagande i första hand ska ses som individinriktade dimensioner medan samvetsgrannhet, sportsmannaanda och dygdigt ansvarstagande i första hand ska ses som riktade mot organisationen som helhet (Organ, 1990, 1997, Williams och Anderson, 1991, Van Dyne et al, 1995).

Det finns också utvecklingar av Organs fem dimensioner vilket då i första hand inneburit att de utökats. OCB-forskare som utökat antalet dimensioner av OCB poängterar och sätter delvis fokus på andra beteenden och handlingar (Podsakoff et al 2000, Farh, Earley & Lin, 1997, Farh, Zhong & Organ, 2004). De senare (Farh et al, 1997, 2004) vände på resonemangen och istället för att ta fasta på enbart positiva beteenden och handlingar menade de att OCB snarare handlar om att undvika negativa beteenden som kan få negativa konsekvenser för organisationen. Denna modell har dock inte fått genomslag på den huvudsakliga OCB-forskningen. Podsakoff et al (2000) utvecklade istället, utifrån sin metaanalys av OCB-forskningen, sju dimensioner vilka dock ligger väldigt nära Organs fem ursprungsdimensioner. De lyckades heller aldrig få tillräckligt med gehör för sin utvecklade modell av Organs femfaktormodell och de två nya di-

mensionerna fick aldrig någon betydande påverkan på den empiriska OCB-forskningen.

Ännu en alternativ modell av OCB presenterades av Van Dyne et al (1994). De identifierade fem egna dimensioner av OCB (Van Dyne et al, 1994). Dessa dimensioner benämnde de inordning, lojalitet, innovativ delaktighet, funktionell delaktighet samt social delaktighet. Moorman och Blakely (1995) försökte lite senare att integrera Organs femfaktormodell tillsammans med Van Dyne et als (1994) dimensioner till en fyrskalig aggregerad modell bestående av dimensionerna hjälpsamhet mellan individer, individuella initiativ, individuell samvetsgrannhet samt lojalitet (Moorman och Blakely, 1995). Inte heller denna modell har använts i någon större utsträckning i empiriska studier sedan dess. Så trots dessa utvecklade försök, och flera goda ambitioner att utveckla Organs femfaktormodell, är det än idag Organs fem dimensioner som används i mest empirisk forskning av OCB. Le Pine et al (2002) menar att detta troligtvis beror på att det är svårt att se några betydande skillnader mellan ursprunget och övriga adderade dimensioner till Organs redan definierade och etablerade femfaktormodell.

Utifrån detta kan jag liksom Ehrhart & Naumann (2004) och Marcósy et al (2009) med flera, konstatera att dimensionerna inom OCB är multidimensionella till sin karaktär liksom att vissa av dimensionerna, särskilt altruism/hjälpsamhet och samvetsgrannhet, är mer frekvent använda i empiriska OCB-studier än övriga dimensioner. Att enbart intressera sig för en eller par av OCB-dimensionerna har dock kritiserats, särskilt då man har för avsikt att dra slutsatser om helheten. Kritiken utgår från att OCB inte kan studeras med mindre än att man ser det som ett helhetsbegrepp. Med ambitionen att man vill fånga en helhetsförståelse för OCB i organisationer menar Le Pine et al (2002) att man också ska ifrågasätta uppdelningen liksom att forskare avgränsar och urskiljer dimensioner från varandra vilket får till följd att man då enbart betraktar en del av OCB vilket utgör ett trovärdighetsproblem (Le Pine et al 2002).

2.3 Förklaringar till OCB

Även om den initiala OCB-forskningen kraftigt fokuserade just begreppet som sådant samt dess innehåll och dimensioner, är det forskningen om vad som kan tänkas påverka att OCB skapas som rönt störst intresse i forskningslitteraturen (Van Dyne & Le Pine 1998, Le Pine et al, 2002). Under 1990-talet gjordes en rad studier och det publicerades många artiklar om

vad det är som bidrar till att OCB utvecklas i organisationer och vad som får människor att agera på ett sätt som kan definieras som OCB.

Under de ca 30 år som OCB-forskningen har utvecklats är det en mängd faktorer som har undersökts i förhållande till OCB liksom med utgångspunkt i någon av de tidigare redovisade dimensionsindelningarna, oftast Organs dimensioner. Tidiga studier intresserade sig primärt för *arbetstillfredsställelse* (Bateman och Organ 1983, Smith et al, 1983, Puffer 1987, Organ och Konovsky 1989, Williams och Anderson 1991, Organ och Ryan, 1995), *arbetsuppgifternas art* (Farh et al, 1990, Niehoff och Moorman, 1993), *attityder till arbetet* (Moorman, 1991, Organ & Ryan 1995, Podsakoff et al 1990, Podsakoff et al 1993), *upplevelsen av rättvisa* (Organ, 1990, Moorman 1991, Niehoff & Moorman 1993, Moorman 1993, Skarlicki och Latham 1996, Moorman, Blakely & Niehoff 1998; Ryan 2001, Tepper och Taylor 2003, Blakely et al, 2005), *organisationstillhörighet* (O'Reilly och Chatman 1986, Organ 1990, Williams och Anderson, 1991), *psykologiska kontrakt* (Robinson & Morrison, 1995, Coyle-Shapiro 2002), *ledarskap och ledarskapsbeteenden* (Podsakoff et al 1990, Farh et al, 1990, Schnake et al, 1993, Podsakoff et al, 2000) liksom *tillit* (Konovsky, Pugh & Organ, 1994, Wat & Shaffer, 2005, Rubin, Bommer & Bachrach, 2010) och *självbestämmande* (Ackfeldt och Coote, 2003) som orsaksfaktorer till OCB. Kombinationen av arbetstillfredsställelse och upplevelsen av rättvisa har också konstaterats ha starka samband med förekomsten av OCB i organisationen (Fassina, Jones och Uggerslev, 2008:a). Andra faktorer och variabler som förekommit i OCB-studier är demografiska aspekter såsom ålder, kön, anställningsform liksom andra konkreta arbetsbetingelser (se t.ex. Van Dyne & Ang, 1998, Stamper & Van Dyne, 2001, Moorman & Harland, 2002, Wanxian & Weiwu, 2007, Blatt, 2008, Lin 2009:a, Lin 2009:b).

Podsakoff et al (2000) menar att den empiriska forskningen av OCB framförallt har fokuserat några huvudsakliga och övergripande orsaksrelationer såsom t ex arbetstillfredsställelse och rättvisa. Relationen mellan variabler och OCB är också präglade av relativt enkla och raka samband med några undantag presenterade under de senare åren. Förklaringar till hur och varför OCB förekommer respektive inte förekommer utgår dessutom oftast från *den enskilde individens upplevelser och uppfattningar* dvs. individens egen arbetstillfredsställelse, lojalitet och tillhörighet för att förutsäga i vilken sannolikhetsgrad som OCB kommer att utvecklas i organisationen (Podsakoff et al, 2000). Individen blir därmed intressant då det är individen och individens vilja att göra annat än de direkta arbetsuppgifterna som

man vill kunna förklara och förutsäga, för att i förlängningen också kunna påverka och försäkra sig om att individerna i en organisation är villiga till OCB. Även uppgifternas karaktär, organisatoriska aspekter samt ledarskapsaspekter har utgjort övergripande förklaringsområden för OCB (ibid). Oavsett om det handlat om rättviseaspekter, arbetstillfredsställelse, ledarskap, engagemang och/eller tillhörighet har forskningen gärna fokuserat på individen själv och dennes uppfattningar om de tidigare angivna aspekterna.

Coyle-Shapiro et al (2004) menar att det i OCB-litteraturen finns två framträdande inriktningar på varför människor väljer att göra mer än vad som formellt kan avkrävas dem. Den första huvudfåran av förklaringar härstammar från *utbytes- och återgäldningsprincipen* vilken utgår från att människor väljer att ge tillbaka till organisationen därför att man i sin tur upplever sig vara rättvist behandlad av densamma[13]. Det grundläggande antagandet är att människor vill ge tillbaka något till de personer (kan i sammanhanget också vara organisationen) som gynnar dem. Utbytesteorierna har bidragit till en tydlig fokusering på betydelsen av jämvikt och återgäldning som förklaringar till OCB, vilket bland annat har bidragit till att studier av relationen mellan arbetsgivare och anställd ansetts viktiga för OCB (Robinson och Morrison, 1995: 290, jfr t ex med psykologiska kontrakt). Den andra huvudsakliga förklaringen till OCB menar Coyle-Shapiro et al (2004) är att *människor i själva verket utvidgar sina gränser för vad som ingår i arbetsuppgifterna (inom rollen/utomrollen) och ser den extra ansträngningen som en del av deras arbete* (Van Dyne et al, 1994, 1995). Coyle-Shapiro et al (2004) menar dock att de här två huvudinriktningarna på orsaksförklaringarna till varför människor agerar i enlighet med OCB i själva verket är två sidor av samma mynt. Den rättvisa som människor upplever är i sin tur också nära förknippad med upplevelsen av en stark tillhörighet till organisationen vilket bidrar till att medlemmarna inom en organisation vidgar gränserna för vad man faktiskt anser ingår i sina åtaganden. En sammanfattning av ovanstående är att den tidiga - och mest omfattande delen av OCB-forskningen – sökt förklaringar till uppkomsten inom individen och utifrån individens känsloupplevelser och uppfattningar samt utifrån faktorer som arbetstillfredsställelse och rättvisa.

[13] De teoretiska antagandena i dessa orsaksförklaringar kan spåras tillbaka till Social Exchange Theory samt Jämvikts- och Balansteori.

2.3.1 Kontextuella förklaringar

Den allra mesta OCB-forskningen har uppehållit sig vid vad det är som bidrar till OCB i syfte att kunna förutsäga dess uppkomst. Vid sidan av rättvise- och arbetstillfredsställelseaspekter liksom förklaringar utifrån individen själv, finns det också studier som tagit andra utgångspunkter och försökt vidga perspektiven och intresserat sig för kontexten och den miljö som individen befinner sig i. Dessa studier är framförallt gjorda under 2000-talet och det går att se en utveckling av OCB-forskningen som går från variabler och individförklaringar till att öppna upp för bredare angreppssätt. Somech & Ron (2007) menar att ett av deras viktigaste resultat från en studie bland israeliska lärare är att OCB är ett socialt fenomen som i sin tur är resultatet av social interaktion. Detta menar de innebär att kontexten som OCB utvecklas i därför bör få mycket större uppmärksamhet (Somech & Ron, 2007). Samma slutsats drog Somech & Drach-Zahavy några år tidigare då de konstaterade att OCB är ett kontextberoende fenomen (Somech & Drach-Zahavy, 2004).

Ehrhart (2004) menar dessutom att ett av argumenten för fortsatta studier av OCB är just att sambanden mellan individens attityder till arbete och arbetsprestationer inte visat sig vara så starka som man ansåg i den tidiga forskningen av OCB och genom att då flytta fokus från attityder och beteenden som rör kärnan i arbetet - arbetsuppgiften - till mer stödjande omkringliggande beteenden, måste också intresset för kontextens och sammanhangets betydelse öka i OCB-forskningen. Under 2000-talet gjordes också en del OCB-studier som intresserade sig för kulturbegreppet och faktorer knutna till detta område (se t ex Paine & Organ, 2000). Även betydelsen av olika nationella kulturer har undersökts (se t. e. x. Cohen & Kol, 2003, Lievens & Anseel, 2004, Farh et al 2004, Dimitriades 2007). Annars är OCB mest frekvent studerat (empiriskt) i engelsktalande kulturer och då i första hand i USA (Lievens & Anseel, 2004). Slutsatserna från majoriteten av OCB-studierna kopplat till kultur, är att de inte visar på några avgörande skillnader mellan olika kulturella kontexter (Marcósy et al, 2009). Marcósy et al (2009) menar dock att ett lands institutionella sammanhang kan påverka vad individer inom en viss nation uppfattar som ett lämpligt OCB-agerande och därför menar han och andra att fortsatta studier där nationella kulturer fokuseras är intressant för vår förståelse av OCB (Farh et al, 1997, Paine & Organ, 2000, Podsakoff et al, 2000, Marcósy et al, 2009).

OCB-forskningen har också letat andra förklaringar än de kulturella, i kontexten och sammanhanget där OCB återfinns. Organ (1997) och Le

Pine et al (2002) menar att individers vilja att agera i enlighet med OCB också innebär att organisationens sociala system upprätthålls vilket sätter fokus på den sociala dimensionen av kontextbegreppet. Utgångspunkten är då att OCB präglas av värderingar och normer och det krävs att vi också förstår betydelsen av de "oskrivna reglerna" i relation till fenomenet OCB för att bredda vår förståelse för hur relationen mellan individer och OCB ser ut. Som redan nämnts utvecklade Lamertz (2005), med stöd i Cyert & March (1963), en förklaringsmodell för OCB utifrån formella och informella strukturer. Han menade att den förväntade prestationen i form av OCB skapas därför att individers kognitiva uppfattningar (scripts) avseende det icke uppgiftsstyrda beteendet samverkar med en individs informella position i organisationen (Lamertz 2005). Med Lamertz resonemang blir OCB starkt knutet till individens sociala position i organisationen och därför måste både de formella och informella strukturerna i organisationen tas i beaktande då vi vill förstå OCB. Hans utgångspunkt är att det vid sidan om den formella strukturen också finns en informell struktur som regleras av andra normer och oskrivna regler till skillnad från vad som konstituerar den formella strukturen (ibid). Lamertz argumenterar för användningen av teoretiska modeller där den sociala kontexten i någon form synliggörs då hans – liksom min – uppfattning är att det är viktigt att flytta fokus från enskilda variabler till andra referensramar för att förklara förekomsten av OCB i organisationen:

> "A structural model adds the perspective that OCB is performed not only because it expresses a valued principle (e.g. organizational fairness), or because it is calculative (e.g. impression management), but also because it is appropriate and routinized in a social system of interlocked roles and positions"
>
> (Kai Lamertz, 2005: sid 80)

Ett sätt att ta sig an OCB blir då genom modeller som också tar hänsyn till individers värderingar, både individuella och kollektiva och hur dessa värderingar styr de beslut som fattas avseende OCB.

2.3.2 OCB som beslutssituation i ett socialt sammanhang

Ett viktigt område inom den kontextuella OCB-forskningen har just varit dikotomin individualism och kollektivism, för att förstå och förklara förekomsten av OCB. Just det faktum att OCB präglas av en beslutssituation, gör att människors sätt att resonera och agera utifrån värderingar blir intressant att få kunskap om. Moorman och Blakely introducerade redan 1995 tanken om att individer med kollektivistiska värderingar i högre grad engagerar sig i OCB-handlingar än vad individer med individuellt präglade

värderingar gör (Moorman & Blakely, 1995). Fler OCB-studier, med koppling till värderingar, har följt i deras spår (se t ex Somech & Drach-Zahavy, 2000, Ryan, 2002, Cohen & Kol, 2003, Bogler & Somech, 2005, Cohen & Avrahami, 2006, Somech & Ron, 2007, Cohen & Keren, 2008). Denna del av OCB-forskningen har stärkt uppfattningarna om att individers värderingar är betydelsefulla. De individuella värderingarna bidrar till, och påverkar gruppers eller individers kollektivistiska värderingar, vilka i sin tur anses ha betydelse för förekomsten av OCB (Moorman & Blakely, 1995).

Nyare studier av OCB har också mycket riktigt i högre utsträckning tagit fasta på detta och det finns en del OCB-forskning som poängterar värderingarnas betydelse för att förstå förekomsten av OCB, både individuella och kollektiva värderingar (Moorman & Blakely, 1995, Ryan, 2002, Cohen & Avrahami, 2006, Cohen & Keren, 2008). Det kollektiva beteendet och de uppfattningar och normer som styr kollektivet är resultatet av delade värderingar som i sin tur kommer av gemensamma upplevelser av organisatoriska policies och den organisatoriska praktiken (Morgeson & Hofmann 1999). Det skapas på så sätt en upparbetad normativ nivå av OCB inom en enhet och gruppnormer för OCB skapas i samarbete mellan individuella och grupprocesser (Ehrhart & Naumann, 2004).

Klein, Dansereau & Hall (1994) argumenterade redan i början av 1990-talet för att OCB delvis är ett gruppfenomen och att det finns kollektiva värderingar som inverkar på hur OCB tar sig uttryck. En tidig slutsats från OCB-forskning och grupper är att anställda i grupper med stark sammanhållning uppvisade hög grad av OCB och gruppens sammanhållning anses generellt påverka förekomsten av OCB i arbetsgrupper positivt (Kidwell, et al, 1997). Forskning om gruppens betydelse för OCB, både i ett sammanhang där gruppen fokuseras för att förstå vilken typ av OCB som skapas men också betydelsen för OCB för gruppens prestationer och effektivitet har på senare år fått ökad uppmärksamhet (se t ex Choi, 2009, Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009, Lin & Peng, 2009, Vigoda, Beeri, Birman-Shemesh & Somech, 2007). Vigoda-Gadot et al (2007) som studerat OCB både ur ett individ- och grupperspektiv, menar att gruppen som sådan och gruppens värderingar har betydelse för individens sätt att resonera och förhålla sig till OCB. En annan intressant värderingsfråga som har att göra med företagets sätt att förhålla sig till medarbetarna är resultaten från en studie som poängterar vikten av att företaget bidrar till medarbetarnas upplevelse av frihet och utrymme. Bienstock, De Moranville & Smith (2003) kom fram till slutsatsen att om organisationer ger de anställda tillit

i form av sociala, civila och politiska rättigheter kommer man att bemöta och besvara detta med att vilja prestera OCB och handlingar som ligger i linje med OCB.

Ett sätt att förstå OCB är att ta fasta på det faktum att det i mångt och mycket är upp till individen själv att avgöra vad som är ett lämpligt beteende i en situation. Det föreligger ett val och därmed också en beslutssituation där individens värderingar påverkar det beslut som fattas. Detta har bland annat bidragit till att man även kan se OCB som *ett socialt dilemma (*Joireman et al, 2006). OCB som i praktiken går ut på att göra mer än vad som är formellt förväntat och för individen därmed i praktiken kan innebära ett visst mått av ansträngning för att gynna något annat (organisationen, OCB-O), eller någon annan (individen, OCB-I) än sig själv, påminner därför också om definitionen av ett socialt dilemma (ibid). Ett av det sociala dilemmats kännetecken är att det innehåller ett tidsperspektiv såtillvida att individen har att överväga hur insatser idag kan ge resultat och effekt längre fram. Att agera kortsiktigt fördelaktigt, ur ett individualistiskt perspektiv, ger nackdelar för kollektivet på lång sikt vilket därmed blir vad individen delvis måste överväga (Kollock, 1998). Joireman et al (2006) menade att medarbetares kortsiktiga uppoffringar idag på sikt är gynnsamt för organisationen längre fram. Joireman et al (2006) kunde just utifrån sina empiriska studier konstatera att sannolikheten var högre att medarbetarna i en organisation uppvisade ett OCB-beteende då de antog ett långsiktigt perspektiv på verksamheten (ibid). Deras utvecklade modell över vad som har betydelse för graden av OCB innefattar, förutom vikten av att individer antar ett långsiktigt tidsperspektiv, också förmågan och graden av empati i situationen liksom förmågan att bry sig om framtida konsekvenser (ibid).

Utifrån vad den tidigare forskningen har ansett påverkar och har betydelse för förekomsten av OCB kan jag konstatera att en stor del av OCB-forskningen varit inriktad mot att påvisa samband mellan enskilda variabler och OCB. OCB-forskning från 2000-talet och framåt har dock i högre grad också utvecklats mot att se OCB som ett socialt fenomen där grupper, relationer och individuella och kollektiva värderingar är en del av orsaksförklaringarna till vad som anses påverka OCB.

2.4 Att studera OCB

En gemensam nämnare i definitioner av OCB och andra ERB-begrepp är att de oftast antas vara bra för organisationen och att OCB liksom andra snarlika företeelser bidrar till effektivitet och framgång (Organ, 1988, Pod-

sakoff et al, 1990, Van Dyne et al, 1994, 1995, Le Pine et al, 2002, Organ, 2006). Podsakoff och MacKenzie (1997) studerade relationen mellan OCB och andra variabler från perspektivet vad OCB bidrar med och vilka konsekvenser det får i organisationer när individer agerar på ett sätt som är i linje med OCB-definitionen. Lin & Peng (2009) hittade dock endast nio studier mellan 1989-2006 som intresserade sig för detta omvända intresse för OCB. Istället för att titta på vilka faktorer som bidrar till, och medverkar till förekomsten av OCB, intresserar sig denna del av OCB-forskningen för hur OCB påverkar olika delar i organisationen. Vad händer i organisationen när individer bidrar med mer än vad som formellt är förväntat? Vilka effekter får det? I detta sammanhang är det just effektivitetsbegreppet som intresserat forskningen som ägnat sig åt denna typ av relationssamband. Ett underliggande antagande i OCB är just att organisationen är beroende av OCB därför att detta bidrar till organisationens effektivitet. Till exempel konstaterade Podsakoff et al (2000) i sin metaanalys att ett kollektivt OCB dvs. gruppens gemensamma uppfattning om vad som är ett standardbeteende och en miniminivå för OCB har en positiv inverkan på produktiviteten och effektiviteten på avdelningsnivå i en organisation (Podsakoff et al, 2000, Lin & Peng, 2009). Detta kunde å andra sidan Whitman, van Rooy och Viswesvaran (2010) inte finna något stöd för då de undersökte liknande samband. Olika typer av mätningar, både för att mäta graden av OCB men också konsekvenserna i form av effektivitet för organisationen, har genomförts i OCB-forskningen. Det finns i den tidigare forskningen en syn på OCB som mätbart (se t ex Allen, Barnard, Rush & Russell, (2000). Allen et al, (2000) menar att det dock är viktigt att använda flera källor i dessa mätningar då OCB präglas av komplexitet. I det sammanhanget ska nämnas att de kvantitativa undersökningar som gjorts via enkäter, ofta är självskattningar. Utifrån detta menar Allen et al, (2000) att mätningar för att bedöma graden av OCB, bör bedömas av tredje part, vilket de menar då stärker validiteten i mätningen. Inom denna del av OCB-forskningen har intresset främst riktats mot hur mätningar i sig ska gå till och bör genomföras, vilket också präglat delar av OCB-diskussionen.

Ett annat konstaterande är att merparten av OCB-forskningen utförts med hjälp av kvantitativa metoder (ofta självvärderingar) och det har som sagts, ofta varit *en* OCB-dimension åt gången som undersökts. Tidigare OCB-studier har även utgått från självskattningar eller bedömningar från andra kollegor och chefer om i vilken grad OCB-handlingar förekommer i organisationen och vad som har betydelse för att OCB ska utvecklas. När individen själv får genomföra självskattningar av i vilken utsträckning man

anstränger sig utöver minimikraven, blir det i de flesta fall starkare korrelationer mellan variablerna och OCB, än då andra ska bedöma graden av OCB-handlingar. Detta har delvis ansetts vara ett metodologiskt problem i OCB-forskningen. En annan diskussion med metodologiska förtecken har handlat om huruvida individer tar ansvar i enlighet med OCB, för andras bästa eller för sig själva? I vilken utsträckning man kan egentligen tala om ett äkta agerande för organisationens, eller någon annans individs skull, och i vilken utsträckning görs det för att personen själv ska hamna i god dager (Bolino, 1999, Bolino, Turnley & Niehoff, 2004). Se även Vik, (2001) för en diskussion om altruism -egoism kopplat till OCB.

Den individuella nivån kan i studier av OCB sägas ha haft en särställning som analysnivå. Det har då ofta handlat om personliga attityder och egenskaper. Men i takt med att sammanhanget tillskrivits en ökad betydelse har också behovet av analyser på andra nivåer ökat (Schnake och Dumler, 2003). Även om den största delen OCB-forskning skett på individnivå (Organ, 2006, Nielsen & Hrivnak, 2009) menar Organ (1988, 2006) att de största effekterna för organisationen återfinns på den aggregerade nivån. Detta har delvis också inneburit att analyser på individnivå ersatts med analyser av OCB på enhets- och gruppnivå (Organ och Ryan, 1995, Podsakoff, Ahearne och MacKenzie, 1997, Podsakoff och MacKenzie, 1997, Koys, 2001, Schnake och Dumler, 2003, Ehrhart, 2004).

Kozlovski och Klein (2000) - vilka gjorde en genomgång av teoretiska modeller av OCB - konstaterar att det i huvudsak finns två olika kategorier av dessa. Den ena kategorin kallar de individnivåmodeller vilka specificerar samband mellan variabler på en enda nivå av teori och analys. Den andra kategorin, ”mixed-levelmodeller”, utgår från samband mellan variabler på olika analysnivåer. Argumentationen utgår från att individperspektivet är viktigt men att det också är viktigt att integrera olika analysnivåer för att fånga fenomenet. Det är många olika komponenter som interagerar i skapandet av OCB varpå diskussionen annars kan bli missvisande (Schnake och Dumler, 2003). Schnake och Dumler (2003) betonar vikten av kontextens betydelse eftersom de menar att det är viktigt att vara medveten om att dessa modeller annars förenklar verkligheten och negligerar det organisatoriska sammanhanget där OCB återfinns.

Det finns ett fåtal studier där forskare använt kvalitativa metoder (se t ex Snell & Wong, 2007, Spence et al, 2011 samt ett par av de allra tidigaste publicerade OCB-studierna t ex Smith, et al, 1983). Att de kvantitativa forskningsmetoderna dominerat merparten av OCB-forskningen hänger

troligtvis ihop med att forskningsproblemen inom OCB-området varit tämligen inriktade på att konstatera samband och att inte särskilt många *hur*-frågor ställts. I takt med att problemställningarna öppnats upp och till viss del ändrat karaktär, kan man också se en liten ökning av OCB-forskning utifrån kvalitativa metoder. De få induktiva angreppssätt som återfinns i forskningen (Farh et al, 1997 samt de tidigaste OCB-studierna såsom Bateman och Organ, 1983, Smith, et al, 1983) har alla resulterat i begreppsutveckling och att nya dimensioner av begreppet tillkommit (se t ex Farh et al, 1997).

En nyare kvalitativ OCB-studie - som dessutom ser OCB som ett fenomen som inte alltid ter sig likadant – är just undersökningen av Spence et al (2011). De menar att det fram tills nu har saknats studier som visar hur och när OCB skapas och anser att det är viktigt att fokusera under vilka omständigheter, samt i vilka situationer, som OCB uppkommer. De tar i sammanhanget upp ett nytt angreppssätt på OCB vilket poängterar vikten av att studera OCB i den dagliga praktiken. Detta menar de bidrar till en fördjupad förståelse för OCB samt bidrar till att kunskapen om OCB breddas och att nya perspektivet på fenomenet tillförs (Spence et al, 2011: 548).

2.5 OCB som forskningsområde

En strävan genom läsningen av den existerande OCB-litteraturen har varit att försöka skapa en bild av hur den tidigare kunskapen om OCB ser ut. I förlängningen har detta handlat om att få en bild av *vad som är kännetecknande för den tidigare kunskapen* om vad som bidrar till att människor vill göra mer än det förväntade. Men vilken är då egentligen den mest framträdande bilden av OCB som forskningsområde och hur ser den existerande kunskapen ut beträffande hur människor i en organisation väljer att ta ansvar som inte innefattas i formella rollbeskrivningar, arbetsbeskrivningar eller andra styrdokument när man ser på fenomenet utifrån OCB-begreppet?

Antaganden och dimensioner

Tidiga OCB-studier uppehöll sig gärna vid att utveckla begreppet och att reda ut vad som är OCB och hur det kan delas in i dimensioner (se t ex Bateman & Organ, 1983, Smith et al, 1983, Konovsky & Organ, 1989, Podsakoff et al, 1990, Organ, 1990, Graham, 1991, Williams & Anderson, 1991, Van Dyne et al, 1995, Podsakoff et al, 2000). Dimensionerna utgår oftast från att det finns *ett rollinnehåll för medarbetarna som är klart och delat av alla* vilket också bidrar till att det överhuvudtaget är möjligt att

uttrycka *vad som är OCB*. Den kunskap som erhållits i efterföljande studier, utifrån de olika dimensionerna och begreppsindelningarna, utgår från att OCB *är* möjligt att delas in enligt gängse framtagna operationaliseringar och att dessa alltid tar sig samma uttryck i alla situationer. En viss åtskillnad har gjorts utifrån att vissa handlingar kan riktas direkt mot en annan individ (OCB-I) och andra har konstaterats riktas mot organisationen i mer generella termer (OCB-O). Men uppdelningen i sig har varit fastlagd och klar i den tidigare forskningen (se t ex Ilies, Smithey-Fulmer, Spitzmuller och Johnson, 2009). Ännu ett framträdande antagande i sammanhanget är att OCB ansetts ske på altruistiska grunder och utan förväntningar om belöning (Williams & Anderson, 1991). Detta har dock varit ett problematiskt antagande som i mångt och mycket gjorts om till hjälpsamhet oavsett motiv. Det råder till viss del oklarhet om hur altruism ska ses i OCB-forskningen.

Individfokus

Med utgångspunkt i att OCB är något som är bra för organisationer och att man därför ska bidra till att detta förekommer i stor omfattning har en av de primära uppgifterna inom OCB-forskningen varit att förstå vad det är som bidrar till att individer i en organisation i handling vill åstadkomma OCB trots att det på formella grunder inte kan tvingas fram. Vad som motiverar individer att göra lite mer än det formellt förväntade har varit huvudfokus och oftast utifrån några mer övergripande orsaksfaktorer såsom attityder och uppfattningar om arbetet och ansvarstagande, arbetsuppgiften samt organisatoriska och ledarskapsfaktorer (Organ & Ryan, 1995, Podsakoff et 2000, Le Pine et al, 2002, Zellars & Tepper, 2003, Spence et al 2011). Huvudsakligen har orsakerna till OCB sökts på individuell nivå och forskare har studerat egenskaper, upplevelser och uppfattningar utifrån individen själv och dennes uppfattningar som avgörande för att förstå hur och varför OCB skapas (Le Pine et al, 2002, Lamertz, 2005, Somech & Ron, 2005, Spence et al, 2011). Individen själv, oavsett sammanhang, har i hög grad stått i centrum.

Faktorstudier

Såsom tidigare beskrevs har en mycket stor del av OCB-forskningen uppehållit sig vid att förstå *vem* som engagerar sig i OCB och förklara *vad* som leder till OCB. Som redan sagts i inledningen så har dessa studier bidragit med viktiga pusselbitar om vad som påverkar att människor väljer att ta ansvar i enlighet med definitionen av OCB. Förutom detta har oftast en faktor i taget undersökts som i sin tur bidragit till ett reduktionistiskt perspektiv av OCB (Le Pine et al, 2002, Schnake & Dumler, 2003) vilket på

sikt utgör ett trovärdighetsproblem (Le Pine et al, 2002). Med stöd i Le Pine et al, (2002), Schnake och Dumler, (2003), Zellars & Tepper, (2003), Ehrhart, (2004), Ehrhart & Naumann, (2004), Bogler & Somech, (2005), Lamertz, (2005), Cohen & Avrahami, (2006), Joireman et al, (2006), Somech & Ron, (2007), Vigoda-Gadot et al, (2007), Cohen & Keren, (2008) samt Spence et al, (2011), kan jag konstatera - och ansluta mig till - resonemanget om att faktorstudier utifrån enstaka dimensioner av OCB och ett individperspektiv, inte är tillräckliga utan det finns all anledning att vara öppen för att andra kontextuella aspekter har betydelse för hur OCB skapas och växer fram *i interaktion mellan individer i organisationer*. Det är få OCB-studier som problematiserar hur OCB växer fram i den dagliga praktiken (undantaget Spence et al, 2011). De konstaterar i sin studie *att* dynamiken i praktiken har betydelse men inte *hur* och vilka konsekvenser detta får på den tidigare OCB-forskningen. Det är i sammanhanget snarare synen på människan som instrumentellt rationell som behöver problematiseras i OCB-forskningen än olika faktorer och dimensioner av OCB som sådana. Ett sådant perspektivskifte kräver då andra teoretiska utgångspunkter än de tidigare utbytes- och jämviktsperspektiven.

OCB – ett socialt och relationellt begrepp

Van Dyne et al (1995) argumenterade tidigt för att den typen av ERB-begrepp, som enligt henne och hennes kollegor OCB kan klassificeras som, har en dynamisk och relationell karaktär vilket man i studier, såväl teoretiska som empiriska, bör ta hänsyn till (Van Dyne et al 1995). Trots detta fick inte detta något större genomslag i den tidiga OCB-forskningen. I kapitlet redogörs dock för en utvecklingslinje som visar att den senare forskningen, som sträcker sig in på 2000-talet, i högre utsträckning försökt att öppna upp och se begreppet som socialt, präglat av relationer mellan människor liksom mer komplext och flerdimensionellt (se t ex Ryan, 2002, Bommer, Miles & Grover, 2003, Ehrhart & Naumann, 2004, Bogler & Somech, 2005, Lamertz, 2005, Cohen & Avrahami, 2006, Joireman et al, 2006, Somech & Ron, 2007, Vigoda-Gadot et al, 2007, Cohen & Keren, 2008, Spence et al, 2011).

Ännu en utgångspunkt som framkommit från genomgången av den tidigare OCB-forskningen är att människor själva, genom uppfattningen av tillhörighet till organisationen och sociala koder, definierar det ansvarstagande som leder fram till OCB (Morrison, 1994, McAllister et al, 2007). Lamertz t ex argumenterade för att individers kognitiva uppfattningar (scripts) avseende det icke uppgiftsstyrda beteendet har inverkan på OCB (Lamertz 2005). Han byggde på så sätt en modell för detta men tittade inte närmare

på hur olika, vad han kallade scripts, i praktiken inverkar på människors vilja till ansvarstagande i form av OCB. På samma sätt såg Joireman et al (2006) OCB som ett socialt fenomen som också liknar och kan definieras som ett socialt dilemma. I och med att OCB då blir en del av ett socialt sammanhang, präglat av värderingar och normer, blir också de mänskliga relationerna och interaktionerna mellan grupper och individer viktiga att få en fördjupad förståelse för. Styrkan i Joireman et als studie - förutom just att de anammar OCB som ett relationellt och socialt fenomen - är att de visar att människors förmåga att se bortanför det mest påtagliga och omedelbara, vilket blir ett sätt att gå bortanför det kortsiktigt rationella, är intressant ur ett OCB-perspektiv. Spence et al (2011) som i sin studie särskilt poängterade situationens betydelse och *konstaterade att individers jämförelser med andra har betydelse för förekomsten av OCB*, menar just att deras studie poängterar vikten av att se OCB som en dynamisk företeelse och att situationen har betydelse för OCB. Däremot använder också Spence et al självskattningsmetoder, om än i dagboksform, och studerar inte genom t ex. observationer hur individer i den sociala interaktionen beslutar vilket handlingsalternativ beträffande OCB som för stunden är det rätta. Utifrån den tidigare kunskapen om OCB som socialt och relationellt fenomen kommer därför denna studie att bidra till ytterligare förståelse för vilken betydelse de mellanmänskliga relationerna har för OCB.

2.5.1 Konklusion OCB

OCB är i denna studie - utifrån definitionen som Organ presenterade 1997 - ett socialt och relationellt fenomen och där *sociala interaktioner mellan individer* är viktigare än enskilda individers uppfattningar. Genom att studera hur medarbetare i en organisation agerar och diskuterar ansvarstagande i termer av OCB med varandra kommer studien dels att bidra till den del av OCB-forskningen som redan börjat öppna upp för detta och dels problematisera delar av den tidigare kunskapen om OCB i organisationer. Utifrån den tidigare kunskapen om OCB som socialt och relationellt fenomen kommer denna studie att bidra till ytterligare förståelse om vilken betydelse de mellanmänskliga skeendena har för OCB.

Individer ställs kontinuerligt inför val i det dagliga livet, inte minst i arbetslivet och ofta ställs stora krav på ansvarstagande i situationen. Därmed blir det också intressant att möta individer i deras samvaro med kollegor eftersom det är där som dessa valmöjligheter görs konkreta, genom handlingsbeslut. När människor i interaktion med andra avgör vad som är ett lämpligt handlingsalternativ, i en viss situation, kan vi få värdefulla kunskaper om hur den sociala kontexten inverkar på OCB i en organisation.

Även om OCB-forskningen under de senare åren öppnat upp för andra perspektiv och teoretiska utgångspunkter än de traditionella är en stor del av den tidigare OCB-forskningen grundad i förklaringsmodeller som inte tar hänsyn till komplexiteten i människors handlingar vilket också innebur-it att den kunskap som tidigare skapats om den empiriska företeelsen OCB är av en viss karaktär. Med hjälp av en teoretisk ansats som beaktar hur värderingar och normer präglar medarbetares relationer till varandra och övriga aktörer i organisationen, blir detta ett alternativt sätt att bidra till förståelsen för hur möjligheterna – men också hindren - ser ut för att OCB ska utvecklas.

3 Grundläggande antaganden, vetenskaplig forskningsansats och tillvägagångssätt

Kapitlet kommer att redogöra för vilka antaganden som görs i studien, varför en förståelsebaserad forskningsansats är vald liksom hur denna forskningsansats påverkar studiens metodologiska ställningstaganden och val. Perspektivet med sociala strukturer som vägledande för handling tas upp med syftet att ett sådant teoretiskt angreppssätt kan generera nya kunskaper om OCB. Kapitlet kommer också att beskriva hur undersökningen och datainsamlingen är genomförd, ge en beskrivning av fallet Posten och Interna dialogen, liksom redogöra för hur den kvalitativa analysfasen har genomförts. Dessutom vill kapitlet föra fram den kvalitativa metodens förtjänster vilka i sammanhanget bidrar till att kunna se nya aspekter av fenomenet OCB.

3.1 Studiens grundläggande teoretiska antaganden

Teoretiska förståelsemodeller grundade i den institutionella teorin har ofta använts för att få nya perspektiv och kompletterande kunskaper om individers val och praktisk handling (March & Olsen, 1989). Användningen av den institutionella teoribildningen kan på så sätt ses som en reaktion på behavioristiska och mer deterministiska modellers användning för att skapa kunskap om samhällsvetenskapliga fenomen (Clemens & Cook, 1999).

Eriksson-Zetterquist (2009) menar också att institutionell teoribildning på flera sätt utgör ett alternativ till teorier grundade i antaganden om ekonomisk rationalitet.

> ”Institutionell teori – som ska ses som en ram snarare än som en enhetlig teori – ger en annan förklaring än den ekonomiskt rationella”
>
> Ulla Eriksson-Zetterquist (2009: sid 6)

Ett annat konstaterande är att den sociala kontexten ofta har tillmätts betydelse i studier med ett institutionellt teoretiskt perspektiv. Olika kontexter kan dessutom vara institutionaliserade i varierande grad (Scott 1995/2001).

Utifrån dessa initiala utgångspunkter beträffande institutionell teori så kan konstateras att institutionell teori inte är något enhetligt begrepp eller en-

hetlig teoribildning utan snarare handlar det om ett synsätt. Inom den forskningsfåra av den institutionella teoribildningen som argumenteras för här så är individers gemensamma uppfattningar viktiga för hur handling tar sig uttryck i praktiken. Kapitlet fortsätter med en genomgång av på vilket sätt individers gemensamma uppfattningar och föreställningar har betydelse för handling. Detta utgör studiens förståelseram och kommer att kunna bidra till kompletterande kunskap om OCB.

3.1.1 OCB som relationellt och socialt fenomen

Som framgått av de tidigare kapitlen antas OCB i den här studien vara ett relationellt och socialt fenomen, vilket är en central utgångspunkt i avhandlingen. Det innebär att det också bör studeras som ett sådant. Detta utgör också en skillnad gentemot den tidigare, i huvudsak individbaserade OCB-forskningen. Utifrån antagandet om att OCB är ett socialt och relationellt begrepp blir *den sociala interaktionen mellan människor* intressant. Med social interaktion avses, i det här fallet, *människors samspel med varandra i en viss situation*. Interaktionen är aldrig på förhand given utan det är i mötet mellan människor som ett fenomen ges mening. Det som sker, sker utifrån att människor sätter in det i ett sammanhang och gör en tolkning av situationen. En av skillnaderna mellan det individuella perspektivet och ett socialt interaktionsperspektiv är att förklaringarna finns att söka och finna *mellan* individer istället för *inom* individen. Det är på så sätt genom processerna och interaktionen som den sociala verkligheten produceras och reproduceras (Norén, 1995).

Vad människor säger till varandra blir i det sammanhanget ett viktigt kommunikationsmedel. Czarniawska-Joerges (1992) menar att handlingar kan utgöras av fysiska handlingar men handling kan också ta sig uttryck som prat. Pratet blir då en handling i sig. Jepperson (1991) menar dessutom att det finns en poäng i att särskilja mänskligt beteende från mänsklig handling då beteende gärna för tankarna in på ett automatiskt reproducerande av social praxis präglat av omedvetenhet. Handlingsbegreppet är då att föredra just på grund av att det förutsätter mänsklig medvetenhet (se t ex Cyert & March 1963, Jepperson 1991, Seo & Creed 2002).

En annan viktig utgångspunkt i den här OCB-studien är att all social interaktion sker i en specifik tid och i ett specifikt rum (Silverman 2001). Det innebär också att all social handling alltid sker i en social och organisatorisk kontext som är knuten just till tid och rum (Barley & Tolbert 1997). Utifrån detta bör människans val och dennes handlingar alltid sättas in i en kulturell kontext och historia. En anledning till detta är att sammanhangen

kan variera och skilja sig åt vilket också innebär att människan med största sannolikhet inte agerar likadant i alla situationer (March & Olsen, 1989). För att förstå hur OCB konstrueras mellan människor utgår studien från att individens val och handlingsalternativ bör sättas in i ett sammanhang (jmf Spence et al, 2011). Därför är en av utgångspunkterna i studien att OCB kontextualiseras genom sociala interaktioner samt den sociala strukturen som vägleder individer och gruppers handlingar i en viss situation. Utifrån detta blir prat som handling liksom andra typer av handlingar något som inte sker genom automatisk reproduktion. Handling ska på så sätt inte förstås som beteende utan som något som kan ta sig olika uttryck, och se olika ut, beroende på situationen.

3.1.2 Sociala regler

En institution och/eller en social struktur kan generellt beskrivas som vägledande idéer om hur sociala aktiviteter kan och bör organiseras (Ahrne, 1994). Den sociala strukturen är till viss del historiskt beroende såtillvida att den är resultatet av människors tidigare handlingar. Institutionella analysmodeller bygger ofta sina resonemang på teoretiker som betonar just samspelet mellan struktur och aktör. Regler är då att jämföra med normer och förväntningar som vägleder och begränsar handling i ett specifikt sammanhang (March, 2000). Just genom ett angreppssätt som använder en teoretisk begreppsapparat som tar hänsyn till förändringar i praktiken och deras betydelse för skeenden, kan vi få nya insikter om ett fenomen utifrån den institutionellt grundade teorin (Dacin, Goodstein, Scott, 2002, Seo & Creed, 2002, Lounsbury, 2008).

Institutionsbegreppet har definierats och antagits innehålla olika karakteristiska särdrag inom olika institutionella teoribildningar (Eriksson-Zetterquist, 2009). Barley och Tolberts definition av vad institutioner är innefattar regelbegreppet och lyder:

> ”Institutions are defined as shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships”
>
> (Barley & Tolbert 1997: sid 96)

Med den definitionen av social struktur/institution är institutionen att betrakta som en uppsättning regler – eller tankemässiga strukturer. Institutioner kommer då till uttryck i regler som är gemensamma för en viss grupp av aktörer vilka vägleder individerna i relationen till andra individer. Reglerna blir vägledande för individens handlingar vilket påverkar relationen till andra aktörer (Barley & Tolbert 1997). Handling är på så sätt alltid regelstyrd. Om institutionen hunnit ”sätta sig” i gruppen är den också

mindre känslig för förändringar jämfört med en mindre etablerad regel (ibid). Ett grundläggande antagande i den teoretiska förståelseramen är därmed att individers handlingar vägleds av *sociala regler*.

Regelbegreppet har slagit igenom på flera fronter och används gärna för att beskriva och analysera social struktur (se t.ex. Barley & Tolbert 1997, Burns & Scapens, 2000). Barley & Tolbert (1997) menar att forskning inom institutionell teoribildning tidigare framförallt har studerat hur regler begränsar handling. De utvecklade utifrån Anthony Giddens struktureringsteori en modell med ökad dynamik i relationen mellan struktur och handling (se t ex Barley & Tolbert 1997).

En del av kritiken mot de institutionella synsätten på handling är att strukturen i viss utsträckning determinerat handling. Individen har i Barley och Tolberts modell av sociala regler och handling ett relativt stort handlingsutrymme. Det är, trots strukturen, inte förutbestämt utifrån densamma hur individen kommer att agera.

> ”Institutions set bounds on rationality by restricting the opportunities and alternatives we perceive and, thereby, increase the probability of certain types of behaviour. However, just as perfect rationality is rare, so too is completely bounded rationality. Through choice and action, individuals and organizations can deliberately modify, and even eliminate, institutions.
>
> (Stephen R. Barley & Pamela S. Tolbert, 1997, sid 94)

En konsekvens av detta synsätt på sociala regler och handling som Barley och Tolbert genom detta förordar, är att handling inte på något sätt är deterministisk och att förändring genom detta kan komma till stånd.

I Barley och Tolberts modell så ses regler som lokala varianter av mer generella principer vilket de i sin tur grundar i Giddens struktureringsteori. Sociala regler är då också att jämföra med en norm eller procedur som tillämpas i en viss social praktik. Regler blir specifika just i den bemärkelsen men de är samtidigt allmänna och generella. Den stora anledningen till att anamma ett institutionellt perspektiv är att man i högre utsträckning kan ta hänsyn till det aktuella sammanhanget och den specifika kontexten vilket efterfrågats i OCB-forskning (Spence et al, 2011). På det sättet för Barley och Tolbert ned det sociala institutionsbegreppet på individnivå.

Den sociala strukturen i form av regler kan vara både formell och informell (March 2000). Informella regler är tysta sociala regler, dvs. sådana som är outtalade och skapas genom människors uppfattningar som i sin tur kom-

mit till i relation till organisationen och andra individer i organisationen (Barley & Tolbert (1997). De formella eller skrivna reglerna i en organisation utgörs ofta av olika typer av ledningsdokument, arbetsbeskrivningar, rollbeskrivningar och policys av olika slag. Ur ett socialt regelteoretiskt perspektiv är dessa formella dokument då snarast att betrakta som kodifieringar av den sociala strukturen. Själva fundamentet i OCB-begreppet är just att handlingarna inte är formellt reglerade eller formellt förväntade. Individer vägleds både av *uppfattningarna om det formella liksom av det mer informellt förväntade*.

Regler är också någonting som kan beskrivas ha en virtuell existens (Sewell, 1992). De går inte att ta på och egentligen inte heller att studera empiriskt med mindre än att man studerar själva handlingen eller andra observerbara spår såsom exempelvis dokument. Således är regler strukturella och abstrakta och någonting som alltid föregår handling och därmed bidrar till att handlingarna blir som de blir (Barley & Tolbert 1997).

Formella regler dvs. kodifieringar av den sociala strukturen, kan visserligen också påverka handling, vilket bland annat Burns & Scapens (2000) konstaterar, men i den här studien är det medarbetares uppfattningar och i vissa fall uppfattningar *om* de formella reglerna som är mest intressanta. Hur uppfattningarna om den formella regelstrukturen ser ut liksom de sociala reglerna i övrigt, blir intressant för analysen av OCB. Detta är i enlighet med hur Morgeson och Hofmann (1999) argumenterade angående kollektivt beteende och hur uppfattningar och normer är resultatet av delade värderingar. Gruppens gemensamma uppfattningar kommer i sin tur av gemensamma upplevelser av organisatoriska policies och den organisatoriska praktiken (Morgeson & Hofmann 1999).

Medarbetarrollen innehåller ett antal på förhand givna formella regler. Några exempel på vanligt förekommande formella regler kan vara att uppvisa punktlighet, inte avslöja företagshemligheter, inte stjäla med mera. Men om det, i och med anställningen och medarbetarrollen, ingår en viss regeluppsättning av generell och allmängiltig karaktär finns det också uppfattningar och sociala regler som är karakteristiska för den specifika arbetsgruppen och arbetsplatsen (jmf Barley och Tolberts argumentation om regler som ”local variants” (Barley & Tolbert, 1997). Det blir därmed intressant att förstå vilka uppfattningar som är vägledande för handling i en aktuell arbetsgrupp för att förstå hur och varför OCB skapas i ett visst sammanhang.

Därför är det av betydande vikt att fokusera och förstå de speciella uppfattningar, värderingar och normer som är specifika i den aktuella organisationen eftersom de lägger grunden för de vägledande och begränsande reglerna. Utifrån vad och hur regler är institutionaliserade i den specifika organisationen kan vi därmed också förstå OCB och förutsättningarna för OCB.

3.1.3 Sammanfattande bild av studiens teoretiska förståelseram

Styrkan med en teoretisk referensram som utgår från att handling är regel- och situationsstyrd är möjligheten att förstå händelser ur ett socialt och historiskt perspektiv. En viss handling bör alltid ses i relation till tidigare handlingar och händelser som tar sig uttryck i individers och gruppers uppfattningar. De sociala reglerna ger stadga till sammanhanget och omständigheter och aspekter i situationerna bidrar till de uttryck som reglerna konkretiseras i.

Ett visst mått av frivillighet finns samtidigt alltid kvar i individens val till handling vilket i mångt och mycket är en synsättsfråga. Individen har alltid makten att handla annorlunda beroende på situationen (March, 1994, 2000). Likaså kan de sociala reglernas ordning och inbördes struktur bidra till de beslut som fattas. De sociala reglerna, grundade i medarbetarnas gemensamma värderingar och uppfattningar, skapar utrymme för vad som är accepterat att göra men också för hur man bör agera i en specifik situation. Individen har dock alltid genom sin makt över sig själv möjligheten att agera på annat sätt. Med ett sådant synsätt blir inte OCB-beteende allmänt och generellt utan det kan skilja sig åt mellan olika organisationer, mellan olika miljöer, grupper och situationer.

I och med de konstateranden som gjordes i kapitel två avseende OCB, så blir ett sätt att utveckla kunskapen om OCB, att förstå hur individer vägleds av sociala regler då de avgör hur de ska agera. Genom detta ökar våra möjligheter att förstå *hur* OCB tar sig uttryck i den dagliga praktiken i syfte att bidra med insikt och nya kunskaper till OCB-forskningen.

3.2 Vetenskaplig forskningsansats och metod

Antagandet att OCB är ett relationellt och socialt konstruerat fenomen samt att människors handlingar är vägledda av sociala regler, ställer krav på en forskningsansats och ett metodologiskt angreppssätt som tar hänsyn till detta. Ambitionen har varit att fånga OCB som fenomen där det skapas och ges innebörd, dvs. mellan människor.

3.2.1 Val av metod och perspektiv

Social interaktion bör helst studeras genom en kvalitativ metodansats och det metodologiska angreppssättet bör därför vara anpassat efter detta. Hur individer sinsemellan resonerar då ett handlingsbeslut avseende OCB ska fattas, låter sig bättre fångas av en kontextnära metod än av en metod där man befinner sig långt bort från det som studeras. Ännu en orsak till valet av en kontextnära och aktörsnära metod är ambitionen att förstå intentioner bakom OCB-handlingar. Genom aktörernas egna bilder och förklaringar till varför man agerar på ett visst sätt närmar man sig en ökad förståelse för ett fenomen (Norén, 1995). Att då välja observationer, intervjuer och andra betraktelser av individ- och kontextnära situationer faller sig naturligt i sammanhanget och är i linje med det syfte som formulerats.

3.2.2 Val av fallföretag - Posten

Valet av fallföretag är i förståelsebaserade fallstudier inte helt oväsentligt. Då ambitionen är att förstå sammanhangets betydelse och uppnå djup i analysen snarare än att se aspekter som framkommer från ett jämförande perspektiv, så är ett fall att föredra framför flera (Dyer & Wilkins, 1991). Detta motiverar valet av en organisation. Mitt val föll på Posten[14]. Att det blev just Posten som den empiriska delen av studien baseras på hänger delvis ihop med tillgänglighetsaspekten men också av att de stod inför ett omfattande arbete med att diskutera frågor som har med förhållningssätt i medarbetarrollen att göra. Genom deras arbete, och diskussioner om ansvarstagande och medarbetarrollen, gavs möjlighet att komma nära dessa resonemang. Posten stod i startgroparna för att dra igång ett medarbetarskapsprojekt vilket också passade mig bra rent tidsmässigt.

Accessen till empirin förenklades av framförallt tre saker. För det första hade en anställd med god insyn i strategiska beslut öppnat upp ögonen för att medarbetarskap och förhållningssätt till medarbetarrollen var aktuellt i Posten[15]. För det andra förenklades access av att jag själv har en del av

---

[14] Det är mycket som har förändrats i Posten sedan jag påbörjade arbetet med studien 2005. Idag är till exempel Posten AB – tillsammans med den danska posten - en gemensam koncern, PostNord AB. Till 60 % ägs idag denna koncern av svenska staten och resterande 40 % ägs av den danska staten. Huvudkontoret är fortfarande placerat i Solna, Stockholm precis som då den här studiens empiriska delar utfördes. Jag gör dock en redogörelse för Posten som företag utifrån de delar som är väsentliga för just den här studiens vidkommande och hur man tänkte i Posten AB mellan 2005 och 2008.

[15] En utförligare beskrivning av hur detta gick till finns under avsnitt 3.3.1 - Den empiriska orienteringsfasen.

mina tidigare arbetslivserfarenheter från Posten[16]. Då jag tog den första kontakten med Posten på hösten 2005, och då fick kontakt med Posten Personal på huvudkontoret och den ansvarige där, underlättade det väsentligt att jag tidigare hade arbetat på Posten. Därmed hade jag också någon form av empirisk förförståelse för hur Posten som företag fungerar redan innan jag besökte dem första gången. Eller fungerade, ska i ärlighetens namn läggas till. De förändringar som genomförts i Posten under de senaste 20-åren har förändrat många delar av det Posten som jag kände till sedan tidigare. Det tydligaste exemplet på en sådan påtaglig förändring var att bankaffären liksom postkontoren under 2000-talet avskiljdes från organisationen och delvis försvann i sin dåvarande form. Det ska också tilläggas att jag tidigare aldrig arbetat som brevbärare och hade mindre förkunskaper om just denna del av det postala arbetet. Den tredje anledningen till att accessen till projektet förenklades var att Posten vid detta tillfälle var mycket intresserade av området ansvarstagande och medarbetarskap. Min tidigare framlagda licentiatuppsats om medarbetaransvar gav mig en viss legitimitet i förhållande till det område som deras kommande projekt skulle handla om. Detta bidrog till att de var villiga att släppa in en forskare i projektgruppen. Just accessen till den typ av empiri som mitt angreppssätt av OCB kräver, bidrog till att Posten blev ett väl valt företag för just den här studien. Jag ville ta del av medarbetares tankar och samtal om ansvarstagande i medarbetarrollen vilket jag bedömde att jag genom projektet skulle få möjlighet till.

Det projekt i Posten som jag följde kallades, *Interna Dialogen 2*. Det innebar just att medarbetare skulle diskutera och reflektera omkring ansvarstagande i förhållande till andra aktörer. Projektet finns närmare beskrivet i avsnitt 3.3.2. Att alla anställda skulle diskutera medarbetarskapet i denna form bidrog också till att Posten blev ett lämpligt fallföretag eftersom jag då kunde få en bild av hur medarbetare förhåller sig till ansvarstagande och hur man resonerar om dessa frågor. Just närheten till dem som arbetar i Posten skulle bli viktig och stämmer väl överens med studiens syften och teoretiska perspektivval.

3.3 Studiens tillvägagångssätt

Utifrån de grundläggande antagandena som studien vilar på, samt studiens forskningsansats i övrigt, har en mängd val och beslut fattats under resans gång, bland annat gällande studiens praktiska genomförande. För att komma fram till vad jag specifikt avsåg att studera började jag med att

[16] Under 1990-talet arbetade jag i ett antal olika försäljningsroller på Posten.

skapa mig en bild av forskningsfältet. I detta syfte användes universitetsbibliotekets databaser (Örebro universitet) och de sökord som användes var i första hand: *organizational citizenship behaviour, responsibility, social structure, rules* och *norms*. Men för att bredda bilden av forskningen kring OCB och sätta in begreppet i ett bredare forskningsmässigt sammanhang, utökades sökorden också med, *personal responsibility*, *employee responsibility*, *employeeship*, *citizenship behaviour, helping behaviour, extra-role behavior, empowerment och employee empowerment* vilket delvis även var sökord som användes då den första delen av avhandlingsarbetet pågick. Det forskningsarbete som gjordes inför licentiatuppsatsen samt de slutsatser som jag gjorde där, har också varit vägledande för databassökningarna. Ansvarstagande i medarbetarrollen och vad som får människor att vilja göra lite mer än vad som formellt förväntas, har hela tiden varit vägledande för studien. Detta val samt de vägval som jag presenterade i kapitlen avseende ansvarsbegrepp, styrde naturligtvis också valet av forskningslitteratur. Inläsningen av den forskningsbaserade OCB-litteraturen pågick samtidigt som jag följde Postens arbete med medarbetarskapsprojektet. Detta bidrog till att jag kunde skapa en begreppsapparat också för de empiriska undersökningarna.

3.3.1 De första kontakterna

Den första kontakten med Posten (avseende avhandlingsarbetet) fick jag under NFF konferensen i Aarhus augusti 2005. Jag presenterade ett papper om OCB och efteråt kom en man från Posten fram och berättade att medarbetarskap var någonting som var högaktuellt där han arbetade. Han berättade att Posten låg i startgroparna till ett omfattande arbete om medarbetarskap och kanske kunde det vara aktuellt för mig att delta på något sätt? Ämnena tangerade ju varandra menade han. Efter ett antal telefonkontakter hade jag i november samma år ett initialt möte på Postens huvudkontor i Stockholm för att se om mitt deltagande i deras kommande arbete om medarbetarskap kunde vara intressant både för dem och för mig. I januari 2006 beslutades att jag skulle följa projektets framtagande liksom några lokala enheters genomförande av projektet. I gengäld var Posten intresserade av att få min bild av hur organisationen arbetade med dessa frågor och de var även intresserade av att få respons på hur genomförandet fungerade i praktiken.

3.3.2 Interna dialogen

Vad var det då som Postens medarbetarskapsprojekt - med start 2006 - skulle innehålla? Övergripande kan man uttrycka det som att det handlade om att diskutera förhållningssätt i medarbetarrollen i hela organisationen.

Det var på så sätt ett centralt projekt, initierat och styrt av Postens huvudkontor. Interna Dialogen hade visserligen redan introducerats i Posten innan delen om medarbetarskap 2006 skulle dras igång. Posten började arbeta utifrån denna kommunikationsmodell strax efter att Erik Olsson 2004 blivit VD för Posten. Initialt beskrevs Interna dialogen därför som ett av Erik Olssons redskap för att lära känna den organisation han kommit till. På samma gång blev Interna dialogen ett redskap för ledningen att nå alla medarbetare och på det sättet kommunicera ut samma budskap i hela organisationen. Med dialogen ansåg Posten att man hade ett verktyg för att nå ut till medarbetarna med information liksom en möjlighet att kommunicera företagets värderingar. Genom det senare gavs också möjligheter för ledningen att påverka medarbetarnas attityder och förhållningssätt. Posten som under de senaste åren genomgått många och genomgripande förändringar, betonade vikten av värdegrundsarbete vilket gjordes möjligt genom Interna Dialogen. I den interna tidningen ”NyhetsPosten” uttalade sig Erik Olsson och menade att det handlade om att Posten ”nu måste bli bäst i klassen” (Nyhets Posten, 2005). Även om Posten vid denna tid gjorde ett mycket starkt ekonomiskt resultat var hans bedömning att de hela tiden måste jämföra sig med de allra bästa och följa med i de fortsatta förändringar som Posten stod inför.

Varje steg i den Interna dialogen har haft ett särskilt tema och i steg två - som började genomföras under tredje kvartalet 2006 - var det just medarbetarskapet och förhållningssätt till ansvar i medarbetarrollen - som stod i fokus. Samtliga affärsområden och enheter i Posten skulle under ett år arbeta med detta gemensamma tema. För ändamålet tillsattes en särskild projektgrupp vilken hade som mål att arbeta fram både innehåll liksom tänkt arbetsmaterial. Den sammansatta projektgruppen började i januari 2006, tillsammans med ett konsultföretag, att arbeta fram innehållet och att utforma arbetsmaterialet som Posten avsåg att använda under genomförandet. Projektgruppen bestod av 10 representanter från olika enheter i Posten. Det var en uttalad strategi att samtliga delar i Posten skulle få komma till tals redan på utformandestadiet eftersom dialogmaterialet riktades till alla anställda i Posten. Interna dialogen 2 skulle vara färdig att ”rullas ut” (Postens och konsulternas uttryck) i augusti 2006.

Projektet avrapporterade sitt arbete till en styrgrupp bestående av chefer från de två affärsområdena som då fanns samt personal- och informationsdirektör. Under projektmötena diskuterades bland annat vilket budskap som skulle kommuniceras. Hur skulle bilden av medarbetarskapet i Posten se ut, hur skulle det kommuniceras, vilka situationer skulle finnas med i

diskussionsunderlaget och speglade dessa situationer verkligen praktiken Posten? Det som räknas upp är exempel på frågor som projektgruppen diskuterade.

Projektgruppens arbete startade med att diskutera fram hur Posten såg på medarbetarskapet liksom hur betydelsen av medarbetarskapsbegreppet skulle kommuniceras till de anställda. Nästa skede var att utforma dialogens genomförande såtillvida att det utifrån definitionen bestämdes vad som faktiskt skulle genomföras under de tre timmar som det skulle ta och diskutera samtliga områden. Man eftersträvade en hög igenkänningsfaktor vilket man i sin tur hoppades skulle leda fram till att frågorna skulle diskuteras grundligt av alla deltagare. Projektarbetet genomsyrades av viljan att på det här sättet tydligt kommunicera företagets värderingar. Syftet med deltagandet i projektmötena från min sida var att få en bakgrundsbild av hur Posten såg på ansvar men också att få access till själva genomförandet och då ha en god och välgrundad bild av medarbetarrollen och hur ledningen såg på liknande frågor.

3.3.3 Genomförande av Interna dialogen

Arbetsmaterialet Interna dialogen 2 bestod av något som kallades för ”dialogkartan” och hade formen av en spelplan med frågor och uppdrag som skulle diskuteras. Den var planerad skulle ta ca 3 ½ - 4 timmar att diskutera igenom och under den tiden behandlades flera olika frågeställningar om förhållningssätt i medarbetarrollen. När den första dialogen genomfördes deltog särskilt utbildade processledare som handledare. När Interna Dialogen 2 genomfördes var det istället chefen på respektive arbetsplats som agerade processledare vilket innebar att denne introducerade, svarade på frågor och såg till att tider hölls. Varje moment på kartan var beräknat att ta ett visst antal minuter och för att inte diskussionerna skulle dra ut alltför länge i tid fanns i instruktionerna reglerade riktlinjer för hur dialogen skulle genomföras. Chefen på respektive arbetsplats hade det övergripande ansvaret för detta. Till sin hjälp hade man ett rätt omfattande arbetsmaterial att tillgå. Dels fanns *ett arbetshäfte* av hur hela dialogen om medarbetarskap skulle gå till och vad det innehöll, utförliga *situationsbeskrivningar* som skulle diskuteras bland medarbetarna men också ett särskilt framtaget material till cheferna som hette; *Chefens guide som processledare*. Förutom detta medföljde en ”stor spelplan” som skulle placeras ut på bordet under själva genomförandet, bilder att klippa ut och placera ut på spelplanen, sifferlappar som skulle användas i momentet med situationsbeskrivningarna samt kuvert för medarbetarna att fylla i till nästa utvecklingssamtal. Det medföljde också ett material som kunde användas av

chefen i kommande utvecklingssamtal och tanken var från projektets sida att bidra till att förankra diskussionerna i organisationen och undvika att Interna Dialogen 2 blev en engångsföreteelse.

De situationsbeskrivningar som togs fram anpassades efter respektive yrkesrollskategori i Posten i syfte att de skulle kännetecknas av en hög grad av igenkänning. Det fanns situationer anpassade till brevbärare, terminalarbetare, åkeripersonal (chaufförer), kundservicepersonal samt en övrig kategori. Den sistnämnda var tänkt att användas av all administrativ personal men det stod varje arbetsplats fritt att använda de situationer som man ansåg vara lämpligast.

När projektgruppens arbete med att ta fram innehållet till dialogen började närma sig sitt slut våren 2006, började vi också gemensamt diskutera vilka lokala enheter i Posten som jag skulle besöka. Kriterierna från min sida var att de som deltog i studien också planerade att genomföra dialogen under hösten 2006. En del kunde ju välja att ta genomförandet under 2007. Det var också en hel del arbetsplatser som inte startade direkt på hösten vilket framförallt berodde på ett annat projekt som genomfördes parallellt. Ett kriterium från Postens sida inför valet av deltagande arbetsplatser var att man gärna ville att olika affärsområden skulle vara representerade. Det passade även mig eftersom jag genom ingång till olika delar av Posten bedömde att detta skulle bredda min förståelse och jag därigenom också skulle förstå ansvarstagandet i Posten bättre. Det resulterade i att en terminal valdes ut (vilket representerade dåvarande affärsområde Posten Produktion) och att två utdelningskontor valdes ut (vilka representerade dåvarande affärsområde Leverans). Under våren presenterades också innehållet i Interna dialogen 2 för företagets anställda. Detta skedde på Postens chefskonferens (500 chefer) den 3-4 maj 2006.

I maj/juni genomfördes två testomgångar av materialet. Jag deltog vid den första av dessa testomgångar (den i Stockholm). Den andra testomgången genomfördes i Göteborg. Efter dessa testkörningar omarbetades materialet något framförallt kortades en del avsnitt ned och en del otydliga instruktioner gjordes om för att öka tydligheten. En avslutande testomgång av Interna dialogen 2 gjordes i augusti.

3.3.4 Arbetsplatsbesök

Efter att projektgruppens arbete var avslutat och man stod inför genomförandet, började den andra delen av det som kan beskrivas som min empiriska datainsamling. Nu började jag genomföra arbetsplatsbesök ute på de

utvalda arbetsplatserna i Posten. Dels besökte jag under denna period en terminal och dels två utdelningskontor, Åstad och Östad[17]. Under denna period fortsatte jag även att delta i projektmöten om än mer sporadiskt än under våren. I slutet av sommaren (augusti) 2006 deltog jag i ett formellt avslutande möte med projektledningen där en stor del av mötet gick åt till att diskutera hur arbetet med Interna dialogen hade gått hittills och vilka erfarenheter man till dags datum hade gjort. I september besökte jag för första gången Åstad och ett par månader senare Östad.

3.3.4.1 Intervjuer

Under denna period genomförde jag också intervjuer ute på brevbärarkontoren och terminalen. Intervjuers genomförande i vetenskapliga studier kan se olika ut. Om syftet med intervjun är att testa redan vedertagna teorier ökar vikten av att ställa de rätta frågorna (Bewley, 2002). Om syftet istället är att få en bild av ett område och att förstå ett mer generellt fenomen är den mindre strukturerade intervjun att föredra (ibid). Då jag genomförde intervjuer med brevbärare vid utdelningskontoret i Åstad samt Östad liksom på terminalen, var det ansvarstagande och OCB som intresserade mig men syftet var också att få en bild av medarbetarnas uppfattningar och syn på sin egen arbetsroll och ansvarstagande, sina arbetsuppgifterna och deras syn på Posten. Intervjuerna bidrog på så sätt till den empiriska förståelsen genom att både bidra med kontextförståelse men också att, genom brevbärarnas gemensamma uppfattningar, kunna identifiera sociala regler avseende ansvarstagande uttryckt som OCB.

Alla individer som jag intervjuade tillfrågades om de ville vara med och de informerades samtidigt att det var fullt tillåtet att avböja deltagande. Likaså tillfrågades de jag pratade med om det var okej med bandinspelning. Det var det för samtliga. Alla intervjuer genomfördes på de anställdas arbetsplatser. Dock är jag medveten om att det som sades och den bild jag får av OCB från de anställda inte behöver vara en sanning eller den enda bilden. Jag menar dock att intervjuerna, tillsammans med arbetsplatsbesöken i sin helhet, bidrog till att jag fick en bild av de uppfattningar som man i som medarbetare i Posten har beträffande ansvaret i medarbetarrollen och OCB.

[17] Åstad och Östad heter i verkligheten något annat men de ville båda att jag i den slutgiltiga forskningsrapporten inte skulle benämna dem med de ortsnamn som de är mer kända under. Namnet Åstad har tidigare använts av Posten i utbildningssammanhang och var då namnet på ett fiktivt postkontor. Namnet Östad är konstruerat av mig.

Intervjutekniken kan beskrivas utifrån att ambitionen var att tona ned intervjusituationen och att istället försöka samtala utifrån relativt jämställda förhållanden. Det visade sig vara både lätt och svårt. Svårt såtillvida att det var viktigt att förklara hur jag skulle använda materialet och att de ville vara säkra på att deras exakta identitet inte röjdes. Lätt därför att de flesta jag mötte var intresserade av att prata om sitt arbete och ville dela med sig om sina tankar. De jag talade med hade också möjlighet att ta upp saker som de kände var angelägna utan att jag förde det vidare till den lokale chefen. Detta bidrog till att det också för de som jag intervjuade fanns en frihet i intervjusituationen att "få lätta sitt hjärta" vilket också är viktigt då intervjuer genomförs på det här sättet (Bewley, 2002). Intervjuerna var samtliga ca 1 - 1 ½ timme långa.

Att dokumentera är dessutom viktigt för att kunna gå tillbaka i materialet och för att senare underlätta analys och tolkning av det material som samlats in (Starrin, 1994). Vid samtliga intervjuer använde jag bandspelare för att dokumentera det som sades och parallellt med detta antecknade jag en del stödord[18]. Syftet var att jag inte skulle behöva avbryta för omedelbara följdfrågor eller byte av samtalsämne utan att den jag samtalade med fick prata klart. Tack vare anteckningarna riskerade jag inte heller att glömma bort eller att missa intressanta reflektioner och eventuella följdfrågor, vilket skulle kunna leda till intressanta vinklingar på samtalet. Viss risk finns för att den som blir intervjuad känner sig obekväm eller blir hämmad i samtalet och därför inte svarar utifrån hur man tycker och tänker. Samtidigt är intervjuer ett av de vanligaste tillvägagångssätten vid datainsamling i kvalitativa samhällsvetenskapliga studier och det ger en god inblick i hur andra tänker (Jacobsen, 2002). Alvesson (2011) menar att en del av den kritik som kan riktas mot intervjuer består i att intervjusituationen är en både socialt och språkligt komplex situation som kan vara svår att hantera. Detta är möjligt att hantera genom teoretisk förståelse och ett reflexivt förhållningssätt som delvis består i en insikt om det inhämtade materialets begränsningar (Alvesson, 2011: 11). Detta återkommer jag till då jag diskuterar studiens trovärdighet.

Men vad var det för bild jag sökte och varför sökte jag den genom intervjuer? Czarniawska (1997) menar att det finns olika sätt att försöka nå

[18] Bandspelare användes inte vid intervjuerna med Posten Personal på huvudkontoret och inte heller med projektledaren utan då fördes endast löpande anteckningar.

fältets röster och den narrativa kunskapen. Ett sätt är att finna berättelserna om organisationen på fältet, ett annat att tolka det som sägs genom en teoretisk referensram. Det tredje sättet är att se på organisering som en narration vilket då blir samma sak som att skapa en historia. Ett fjärde sätt menar Czarniawska är att se organisationen som en text som formulerats av praktikerna. För att jag som forskare ska kunna berätta om ansvarstagande och OCB behövde jag hitta ”fältets röster” och på så sätt kunna skapa ”tales of field”[19] vilket jag – utifrån ovanstående - anser överensstämmer bäst med vad jag genom intervjuerna – men även observationerna – ville åstadkomma. Jag hade genom OCB och den sociala regelansatsen en teoretisk referensram som jag tillsammans med brevbärarnas röster använde för tolkning och analys i syfte att skapa ny kunskap om OCB och därmed förstå vad som har betydelse för hur ansvarstagande för mer än det formellt förväntade konstrueras.

3.3.4.2 Observationer

Jag deltog också i den praktiska verksamheten (sortering, utdelning av post, möten) på respektive arbetsställe. På terminalen deltog jag i produktionen och jag var med både på dagpass och på kvällspass. Min uppfattning är att jag i Åstad kom närmare den ordinarie verksamheten än på de övriga ställena. Detta bidrog till att jag senare valde att helt fokusera på Åstad i min empiriska redogörelse. För att få en ännu mer nyanserad bild av ”fältets röster” och brevbärarnas uppfattningar om ansvarstagande deltog jag även i själva genomförandet av den Interna dialogen på de utvalda arbetsplatserna. Ambitionen och tanken med att följa diskussionerna runt medarbetarskapskartan var att få en inblick i hur medarbetare diskuterar frågor om medarbetarskapet, sin yrkesroll och hur man bör agera mot Posten, kunder, kollegor och sig själv. Genom detta var min avsikt att få en ökad förtrogenhet om uppfattningarna om ansvar och det icke formellt förväntade ansvarstagandet. Ytterst handlade detta metodval om att på detta sätt studera vilka uttryck det sociala samspelet - utifrån ett regelperspektiv - tog sig.

Silverman (2001) menar just att observationer innebär att en djupare förståelse för ett fenomen kan uppnås men också att fokus ändras från ett psykologiskt intresse för människors tankar till vad de faktiskt gör (i det här fallet handling genom prat). Även Alvesson (2011) menar att ett sätt att hantera intervjuers osäkerhet är att tillsammans med intervjun använda deltagande observation som komplement. Detta innebär ”*ett bredare och*

[19] Ursprunget till uttrycket ”fältets röster” kommer från Van Maanen (1988)

mer varierat empiriskt material" (Alvesson, 2011: 143). Medvetenhet om intervjuns svagheter liksom dess styrka i kombination med andra metoder, i enlighet med Alvessons mening, har därför eftersträvats. På detta sätt belyser jag sociala regler från olika synvinklar.

I oktober 2006 genomförde terminalen och Åstad sina dialoger. Jag deltog vid båda dessa tillfällen. Åstad genomförde sin dialog under en lördagsförmiddag i en konferenslokal. Medarbetarna delades in i grupper efter ett förutbestämt schema som platschefen hade gjort. De var ca 25 personer vilket innebar fem grupper utplacerade på lika många bord. Distriktschefen i området inledde dialogen med att ge en kort introduktion till den samt en bakgrund till varför Posten genomför dialogen, helt i enlighet med instruktionerna i materialet. Jag informerade om min medverkan och hur inspelningen av deras diskussioner skulle gå till samt varför det var viktigt för mig att banda dessa diskussioner. Samtidigt erbjöd jag alla att säga ifrån och en av grupperna avböjde inspelning. Vid genomförandet av dialogen i Östad spelade jag inte in gruppernas diskussioner utan satt istället med vid ett av borden och antecknade. Interna Dialogen 2 tog på samtliga ställen ca fyra timmar att genomföra.

3.3.4.3 Datainsamling - en översikt

Att använda metoder och tekniker för att komma nära aktörerna – i syfte att få fördjupad förståelse för OCB - har varit viktigt i de metodval som jag har gjort. Den tanke som har styrt studiens metodval är att de olika datametoderna samspelar, kompletterar varandra liksom på olika sätt bidrar med empirisk kunskap om sociala regler i förhållande till OCB. Intervjuerna har genomförts dels för att uppnå kontextförståelse och dels för att fånga de bakomliggande uppfattningarna kring ansvarstagande och därmed också sociala regler avseende OCB.

Nästa steg har varit att studera hur de sociala reglerna avseende OCB kommer till uttryck mellan brevbärarna i ett socialt sammanhang och genom detta avsåg jag att fördjupa förståelsen för OCB och hur sociala regler påverkar individers vilja till OCB.

Följande tabell avspeglar den empiri som avhandlingen innehåller.

	Intervjuer och informella samtal	Observationer och deltagande i arbetet	Genomförande Interna dialogen
Postens huvudkontor (Arken)	Enskilda möten med Posten Personal (2) Projektledaren (1) Konsulterna (1)	Projektgruppen (8 möten) Styrgruppen (gemensam diskussion med projektgruppen vid möte) (1)	Pilottest Stockholm (1 dag)
Åstad	Platschef (1) Brevbärare (6) Ett flertal informella samtal t ex vid luncher.	Arbetsplatsträff (1) Deltagande i arbetet (5 dagar)	1 halvdag
Terminalen	Platschef (1) Terminalarbetare (3)	Deltagande i arbetet (3 dagar)	1 halvdag
Östad	Platschef (1) Intervju brevbärare (3)	Deltagande i arbetet (1 dag)	1 kväll

3.4 Bearbetningsfasen

I inledningen av bearbetning och dataanalys kom en stor del av tankearbetet att handla om hur jag på bästa sätt skulle använda materialet. Det var nu mycket skrivbordsarbete som väntade. Perioden präglades också av en del val beträffande hur jag skulle använda och gå vidare med mitt empiriska material. Jag upptäckte nu att mitt insamlade material var väldigt omfattande. De kvalitativa data, som jag haft som ambition att fånga, bestod ju dels av projektgruppens arbete, intervjuer med chefer och brevbärare och dels av observationer av dialogernas genomförande. Efter en del funderingar bestämde jag mig för att överge den del som hade med projektets initiala fas att göra[20]. Det hade varit mycket intressant att ta del av projektgruppens arbete med medarbetarskapsprojektet och det var därför lockande att fokusera på hur organisationen Posten ”översatte” ledningens syn på medarbetarskap till sin egen tolkning. Samtidigt kände jag att min ständigt återkommande fundering över vad det är som har betydelse för hur människor väljer att ta ansvar i medarbetarrollen var det som var mest

[20] Hela det Interna Dialogmaterialet – inklusive de situationer som är utvalda – är dock ett resultat av projektgruppens arbete.

intressant att arbeta vidare med. Jag hittade också i mitt material intressanta vinklingar på detta vilket bidrog till valet. Mitt ställningstagande bidrog till att jag nu i princip lämnade det empiriska materialet från huvudkontoret och istället valde att helt fokusera på medarbetarnas konstruktion av ansvarstagande. På så sätt riktade jag nu helt och hållet ljuset mot individerna på de olika arbetsplatserna och deras uppfattningar om den här typen av ansvarstagande i medarbetarrollen. Beslutet grundade sig till stor del på mitt rika empiriska material liksom inläsningen av OCB-litteraturen.

Efter att jag gått tillbaka till delar av OCB-litteraturen som bidragit till mina tre delsyften valde jag att arbeta vidare med intervjumaterialet och individernas sociala interaktioner. Jag funderade kontinuerligt på hur analysen kunde berikas av både det som framkom från Posten liksom från de kunskaper jag fått från inläsningen av OCB-litteraturen. Utifrån detta kan forskningsprocessen i allra högsta grad beskrivas som en iterativ process där litteratur och empiri tillsammans bidragit till både forskningsproblem och analys.

3.4.1 Bearbetning av intervjumaterialet

Samtliga intervjuer som bandades skrevs ut i sin helhet, så ordagrant som möjligt. Den ordagranna utskriftens fördelar är att den kan ge en bra bild över både frågor och svar och då inte bara vad svaren blev utan också hur frågorna togs emot. Man har en möjlighet till tolkning av svaren som man inte har annars (Widerberg, 2005). Ett alternativ till detta, som kan bidra till att generera en bild av vilka känslor som förekommer under intervjun, är att skriva en kort sammanfattning av vad som sägs och hur intervjun förlöpte, direkt efter intervjutillfället. Ett sådant sammandrag kan då ge en helhetsbild som är svår att enbart få av en ordagrann transkription (ibid). Jag valde istället att arbeta med både bandspelare och anteckningar under själva intervjuns genomförande. När samtliga intervjuer var utskrivna började arbetet med att läsa igenom vad som hade sagts och försöka förstå vad det var som individerna hade förmedlat.

3.4.2 Bearbetning av dialogmaterialet

Att skriva ut den här typen av inspelningar var betydligt svårare än att skriva ut intervjuer. Det var mycket tidskrävande. Detta bidrog till att jag efter att ha lyssnat på inspelningarna valde att endast jobba vidare med banden från Åstad. I de fall jag inte hörde vad som sades t ex. på grund av brus, höga bakgrundsljud från andra i lokalen eller allt för många som

pratade i munnen på varandra antecknades detta och transkriberingen fortsatte.

I praktiken innebar nu detta att fallet Posten blev fördjupat och att jag helt riktade mitt intresse mot den delen av empirin som innehöll brevbärarnas uppfattningar om ansvarstagande. Att få en innehållsrik fallbeskrivning liksom att nå en kontextbundenhet och ett djup i analysen var viktigare för mitt forskningsproblem än att använda ett jämförande perspektiv. Då är också ett fall att föredra framför flera (Dyer & Wilkins, 1991). Fallet Posten förändrades under resans gång till att snarare bli fallet *Posten i Åstad*.

Grupperna i Åstad

Grupperna som deltog i Interna dialogen 2 i Åstad bestod av medarbetare från utdelningskontoret och postcentret i Åstad men också ett från ett näraliggande kontor med samma överordnade chef. Grupperna var för dagen sammansatta av chefen i enlighet med arbetsmaterialets direktiv. Det var oftast, men inte alltid, en jämn blandning av män och kvinnor. I Åstad blev det fem grupper på lika många bord som arbetade med materialet samtidigt. I och med att jag bestämt mig för att inte ta med gruppen som videofilmades och att en av grupperna till en början tackade nej till att spelas in, blev det tre grupper som jag analyserade på ett fördjupat sätt. Det är också dessa tre grupper som finns med i avhandlingen. Jag kallar dem lite förenklat för grupp A, B och C.

Grupp A: Maud, Bertil, Karl, Inge

I denna grupp fanns det i stort sett enbart brevbärare som arbetat 20 år eller längre. En del av dem hade dessutom provat på andra arbetsställen inom Posten och arbetat med andra arbetsuppgifter såsom t.ex. terminalarbete. En av gruppdeltagarna hade också påbörjat en chefsutbildning inom Posten.

Grupp B: Per, Ella, Lisa, Olle, David

Även i denna grupp hade de flesta arbetat i Posten 20 år eller längre. Här fanns också en kvinna som arbetat i vad som tidigare benämndes Bank och Kassa. Annars hade de flesta arbetat inom utdelningsområdet i flera år. Också här hade en av männen provat på lagledarrollen men jobbade nu i första hand som brevbärare.

Grupp C: Kicki, Katarina, Conny, Elin, Ulla

Detta var den grupp som innehöll flest kvinnor. Dessa jobbade ganska tight på kontoret också. En av kvinnorna gick vid tillfället för dialogen en

ledarskapsutbildning inom Posten och hade också provat på lagledarrollen. Mannen skulle snart gå i pension och samtliga utom en hade jobbat minst 10 år i Posten. En av kvinnorna i gruppen hade endast arbetat ca ett år i Åstad.

3.5 Analys och tolkning

Då alla anteckningar och intervjuer var renskrivna och sammanfattade, gruppernas inspelade diskussioner utskrivna och denna del av projektet avslutat, började det huvudsakliga arbetet med att försöka förstå vad som framkommit från alla möten med brevbärare och andra. Det är egentligen ganska självklart att man som forskare, också under tiden man är ute på fältet liksom transkriberar, funderar på vad det är som sägs, utifrån den praktiska och teoretiska förförståelse som man bär med sig. Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver detta som att intervjuutsagor börjar tolkas redan ute på fältet i *primärtolkningar*. Data är på det sättet aldrig helt ”rena”.

> ”Primärtolkningar görs inför och i den interaktion som en intervju innebär – man tolkar vad och vem man kan fråga, vad har sagts tidigare i intervjun, vad sägs nu, vad är intressant, vad är möjligt att få svar på etc.”
>
> (Alvesson & Sköldberg, 1994, sid 341)

Detta bidrog till att analysen egentligen började långt innan jag ansåg att jag hade den empiriska input som jag ansåg mig behöva, vilket också är ett uttryck för den process som forskning är. Norén (1995) menar att just möjligheterna att avskilja datainsamling från analys är något som beskriver och kännetecknar den funktionalistiska forskningen medan en mer tolkande ansats ständigt pågår. Han menar också att kunskapen i den tolkande idétraditionen är knuten till människor och inte gör anspråk på ”*en representation av en yttre verklighet*” (Norén, 1995: 76). Den tolkande analysen är för övrigt genomförd med ambitionen att den ska bidra till att uppfylla studiens syfte.

3.5.1 Mikroanalytisk nivå

För att förstå den praktik som ska studeras kan man dela in sociala händelser i olika analytiska nivåer. I och med att ambitionen är att fånga hur medarbetare resonerar och diskuterar i ett sammanhang då medarbetarskapet i Posten diskuterades, riktas intresset mot människorna i organisationen och deras diskussioner. Detta perspektiv är valt just utifrån att det är medarbetarnas handlingar som är i fokus och att det är handlingarna som är observerbara. I studien har den mikroanalytiska analysnivån därför valts. Den institutionella teorin har, som jag tidigare nämnde i avsnitt 3.1

ofta utgått från stabilitet medan senare studier med den institutionella teorins hjälp också försöker förklara förändring och heterogenitet utifrån institutionsbegreppet (Dacin, et al, 2002, Seo & Creed, 2002). Om man har som avsikt att försöka förstå vad som händer i praktiken, liksom att utifrån praktiken och interaktioner få en förståelse för hur individer vägleds av sociala regler, är det snarare av betydelse att förstå mikroprocesser dvs. individnivån blir då viktig (Lounsbury, 2008). Detta för att det ska vara möjligt att förstå hur regler både vägleder och begränsar medarbetarnas OCB-handlingar och vilka konsekvenser detta får på viljan att ta ansvar utöver vad som formellt kan förväntas. Det är både medarbetarnas uppfattningar och förhållningssätt i medarbetarrollen som är intressanta men också de sociala interaktionerna mellan medarbetare i organisationen.

Med mikrostudierna kan det finnas vissa problem varav tydlighet och en avgränsning av vad det är som intresserar forskaren kan vara en. Det finns också en risk att beskrivningarna kan bli väl omfattande och detaljrika vilket sedan inte tas med i analysen. Detta har jag försökt att undvika genom att välja ett specifikt avsnitt från Interna dialogen som huvudsakligt ämne för min analys. Anledningen till att det blev just de fyra situationerna i avsnittet; '*Hur skulle du göra?*' var att det i dessa situationer blev mest diskussioner mellan brevbärarna och att ledningens åsikter framkommer på ett väldigt tydligt sätt. De olika handlingsalternativen var markerade på ett sätt att Postens mening tydligt framkom vilket i sig gav syre åt diskussionerna och berikade dem.

3.5.2 Det tolkande analysarbetets faser

Analysen är grundad på min egen förförståelse av Posten, möten med projektgruppen som arbetade med att ta fram dialogmaterialet kring medarbetarskap, möten med många medarbetare ute på de tre arbetsplatserna, intervjuerna, det praktiska genomförandet av dialogen samt på min förståelse av den inlästa forskningslitteraturen. Alla dessa delar tillsammans har bidragit till den förståelse som ligger till grund för den analys som jag genomför.

Som jag redan nämnt så beskrev Alvesson & Sköldberg (1994) det som att forskaren påbörjar analysfasen redan då intervjuer och möten med människor sker. Efter att jag varit ute på fältet följde i mitt analysarbete, vad samma forskare kallar *andra gradens tolkningar*. Hur skulle jag förstå vad som sagts i intervjuer och dialoger?

Analysen har skett i flera steg och ambitionen har varit att kartlägga mönster i den sociala interaktionen med avseende på hur regler vägleder OCB-handling. Det finns vissa svårigheter med detta eftersom människor är komplexa.

> "You cannot expect people to reveal or even to know the deepest level of their motivation and that may be unknowable. What people say is, nevertheless, important evidence as to how they think and how they think is probably closely linked to actual decision making"
>
> Bewley, (2002; sid 349)

Med detta som utgångspunkt har min strävan varit att producera en genomarbetad analys i flera steg och inspiration till analysmodellen har hämtats i Barley och Tolberts artikel från 1997 där de presenterar en generell forskningsstrategi och analysmodell då institutionsbegreppet används som teoretisk utgångspunkt. Också oavsett vilken analysnivå som är i fokus menar de att detta kan vara en övergripande modell för analys (Barley & Tolbert, 1997). Även om inte modellen har följts fullt ut är logiken om att först identifiera regler för att senare studera hur reglerna tar sig uttryck i handling, inspirerad därifrån.

Identifiering och kartläggning av regler i brevbärargruppen

Den första delen av analysen har inriktats mot brevbärarna på Posten i Åstad, deras syn på arbetet, på Posten, på kollegorna och på kunder och verksamhet i övrigt. Genom brevbärarnas uppfattningar var ambitionen att definiera vägledande sociala regler i den valda organisationen. Utifrån samtal om olika ansvarsrelaterade områden samt besök på utdelningskontoret i Åstad har regelmönster förankrade i brevbärargruppen i Åstad kartlagts och identifierats. Efter att jag hade läst samtliga intervjuer ett par gånger började arbetet med att förstå och sätta namn på de regler jag utifrån brevbärarnas ansvarsuppfattningar ansåg mig kunna urskilja. Det var både innehållet i OCB-begreppet och det som brevbärarna gav uttryck för under intervjuerna som var vägledande i det arbetet.

Den allmänna OCB-definitionen av Organ (1997) där OCB är en del av den sociala kontexten som stödjer arbetet i sig, var i detta analysskede centralt dvs. att det övergripande handlar om något som man inte anser tillhör de ordinarie arbetsuppgifterna utan snarare är att likna vid ett förhållningssätt. Jag hade också vägledning av innehållet i Organs fem huvuddimensioner av OCB. Även den tidigare indelningen i OCB-I och OCB-O fanns med i förståelsen av hur OCB tidigare kategoriserats (Williams & Andersson, 1991). Konkret innebar det att om man pratade kunder foku-

serade jag det området och försökte fokusera vad man sa och vad som kunde tolkas ur ett OCB-perspektiv. Pratade man om kollegor fokuserade jag extra noga efter vad man faktiskt sa om kollegor för att senare relatera detta till ett OCB-perspektiv.

Regler avseende OCB kommer till uttryck och samspelar i sociala interaktioner

I nästa analyssteg riktades intresset mot de tre gruppernas diskussioner och vad det var man sa utifrån dialogens situationsbeskrivningar. Vad var det som hade sagts och utspelats under dessa interaktioner? Den praktiska handlingen blev här genom det som sades i diskussionerna intressant för analysen. Var och en av situationerna lästes och lästes om för att se vad det var som sades och hur de tidigare identifierade reglerna kom till uttryck genom det som sades. Efter att varje situation analyserats fokuserade jag åter igen på det som brevbärarna diskuterade utifrån situationsbeskrivningarna men nu med fokus på de olika grupperna. Eftersom det till slut blev tre gruppers interaktioner och diskussioner som togs med i analysen, valde jag i detta analysskede också att titta på om de olika grupperna skiljde sig åt på något sätt och om det gick att se några mönster beträffande gruppernas olika interaktioner. Utifrån dessa empiriska analyser och slutsatser sammanfattades ett antal empiriska slutsatser beträffande hur brevbärarna vägleddes av reglerna. Detta blev sedan viktiga empiriska slutsatser inför den avslutande analysfasen.

Analys och slutsatser utifrån antaganden om att regler vägleder handling - relaterat till den tidigare OCB-forskningen

I det sista analyssteget har iakttagelser från handling (dialogerna) kopplats ihop med de identifierade reglerna vilket slutligen relaterats till den tidigare OCB-forskningen. De identifierade reglerna samt de empiriska slutsatserna från brevbärarnas sociala interaktioner under dialogen var vägledande för den analys som gjordes och de slutsatser om OCB som drogs. Samspelet mellan regler liksom individers olika sätt att vägledas av regler i olika situationer var centralt som övergripande förståelseram.

Både i analysen av brevbärarnas uppfattningar (vilka kategoriserades till regler) liksom i dialogmaterialet, har jag därmed arbetat på ett sätt som kan beskrivas utifrån Alvesson & Sköldbergs begreppsapparat om primärtolkningar och andra gradens tolkningar. Det handlade både om att se vad det var som sades och kategorisera detta men att sedan snarare rikta analysen mot att förstå hur jag som forskare skulle förstå det som sades. Mina tolkningsramar för det senare hämtade jag både i OCB-litteraturen samt i

litteraturen om social struktur. Teorin används för att förstå empirin och utifrån empirin utvecklas också OCB som teoriområde.

En sammanfattning av de olika analysstegen återfinns nedan:

Analyssteg

1 **Identifiering och kartläggning av regler i brevbärargruppen**	2 **Hur kommer regler avseende OCB till uttryck och samspelar i sociala interaktioner?**	3 **Analys och slutsatser utifrån antaganden om att handling är regelstyrd relaterat till den tidigare OCB-forskningen**
Intervjuer - brevbärare i Åstad	Observationer - Interna dialogen 2 (återgivning av diskussioner från fyra situationer hämtade från medarbetarskapskartan)	OCB-I och OCB-O Vad inverkar på brevbärarnas vilja ta ansvar i enlighet med OCB?
Regelstrukturen	Skapa en bild av hur de kommer till uttryck och samspelar	Bidraget relaterat till OCB-litteraturen

3.5.3 Studiens trovärdighet

Den främsta anledningen till att analysen utfördes enligt ovan beskrivna metod var att det enligt antagandet om sociala regler inte går att ta eller se på dessa, utan de uttrycks i handling (Sewell, 1992, Barley & Tolbert, 1997) Handlingen i sig går att studera och i det här fallet var det brevbärarnas interaktioner i situationsbeskrivningarna som blev det synliga uttrycken. Att på det här sättet delta i Interna dialogen 2 blev ännu ett sätt att närma sig diskussioner och resonemang om medarbetarrelaterade frågor. Ett alternativ till detta kunde ha varit att under en längre period och t ex genom skuggning, följa ett antal brevbärare i Åstad i det dagliga arbetet.

Den form av datainsamling som jag istället har valt utgjorde ett intressant alternativ av flera anledningar. Dels hade jag accept att delta och att följa dialogens genomförande vilket bidrog till att det blev ett intressant alternativ. Men viktigare var att jag utifrån den tidigare OCB-litteraturen kunnat konstatera att ett sådant metodologiskt angreppssätt och ett forskningsproblem som krävde en annan typ av metoder än enkäter, skulle bli ett bidrag i sig till OCB-området. Det koncentrat av medarbetardiskussioner som dialogen utgjorde gav också en tillräckligt god inblick i hur brevbärarna vägleddes av de identifierade reglerna. Att delta i det dagliga arbetet under en ännu längre period hade visserligen också varit intressant men hade också kunnat innebära att väldigt lång tid spenderats i arbetssituationen utan att jag hade kunnat uttala mig om OCB överhuvudtaget. Med-

arbetarskapskartan och situationerna som den innehöll blev i sammanhanget ett tillräckligt gott alternativ då det från början var bestämt att det var just förhållningssätt i medarbetarrollen som man avsåg att diskutera. Så även om situationerna beskriver ett slags ögonblicksbilder och därmed också är begränsade i tiden, var förhoppningen att medarbetarna själva skulle problematisera dem med tänkta uppfattningar, vilket också skedde.

Beträffande begränsningar i materialet är just det som jag ovan poängterat viktigt. Dialogen är ett koncentrat av OCB som brevbärarna interagerar inom. I en annan situation kanske annat skulle framkomma. Varje fall och varje situation i sig är unik vilket ställer krav på både analys och metod (Rundqvist 1998). Dessutom är empirin unik, öppen och tvetydig till sin karaktär. Men det är precis som det ska vara i den här typen av kvalitativa studier. Jag har gjort tolkningar av empirin utifrån den referensram och den tidigare OCB-litteraturen och senare fått ned detta till en text – förhoppningsvis läsvärd – som syftar till att visa på komplexiteten i OCB. Det är möjligt att en annan forskare vid ett annat tillfälle och med andra deltagare skulle upptäcka nya aspekter av sociala reglers användning av OCB men det jag uppmärksammar är en del av de människor som jag träffat under den här tiden liksom av mig som kvalitativ forskare. Valet att använda flera olika metoder för att närma mig de olika analytiska faserna tror jag har bidragit till att höja studiens allmängiltighet. I den kvalitativa forskningen är inte validitet och reliabilitet en strävan efter den enda sanna beskrivningen (Norén, 1995). Med andra utgångspunkter än de funktionalistiska blir arbetssätt och beskrivning av tillvägagångssätt och analysförfarande istället en del av valideringen (ibid). Därför har också min ambition varit att så noggrant som möjligt beskriva systematiken i mitt arbetssätt.

4 Brevbärarna i Åstad

Reformer och förändringar som påverkat Posten har de senaste decennierna ersatt varandra. En av de större var när man gick från att vara statligt verk till att bli aktiebolag, vilket skedde på 1990-talet. Historiskt har man som medarbetare också ofta stannat länge i Posten vilket innebär att många av de nuvarande medarbetarna sett ett flertal förändringar ta form. Andra är mer nyanställda. Sida vid sida arbetar således både de med mycket lång erfarenhet av att vara "postis" medan andra, är mer nyanställda. Att få en uppfattning om vilka framträdande uppfattningar som finns i brevbärargruppen är därför väsentligt för att förstå hur och varför brevbärare resonerar som de gör, bland annat om ansvarstagande i medarbetarrollen. Kapitlet avser att ge en bild av brevbärarnas arbete och hur man resonerar om ansvarstagande, arbete, kunder och kollegor. De mönster som framträder kategoriseras till regler vilka enligt teorin om sociala reglers inverkan på handling också antas vägleda brevbärargruppens handlingsbeslut.

4.1 Postens förändrade förutsättningar

Posten har i alla tider varit ett företag som berört människor. Ända sedan 1600-talet har Posten utfört sina tjänster vilket inneburit att man underlättat kommunikationen mellan människor. Men förutsättningarna för kommunikation är i dag inte desamma som de var för bara ett tiotalet år sedan. Teknikutvecklingen har ändrat på många av förutsättningarna för kommunikation. Förutsättningar har ändrats och de fortsätter hela tiden att ändras. I takt med teknikutvecklingen och de förändrade kommunikationsformerna har samhällsbehovet av Postens tjänster - bland allmänheten – också radikalt förändrats. Under det senaste decenniet har även penninghanteringen helt försvunnit från Postens verksamhet vilket inneburit att det blivit allt viktigare för Posten att skapa sig en framstående position på meddelande- och logistikmarknaden. I takt med att exempelvis internetförsäljning och beställningar över nätet ökat, har denna del av Postens verksamhet expanderat och utvecklats. Dock sker inte all paketuthämtning direkt i Postens egen regi. Samarbetsformer med andra aktörer har också förändrats. Också såtillvida att den svenska posten idag ingår i en koncern tillsammans med den danska posten. Det gamla svenska postverket som under 90-talet ombildades till företag, med allt vad det innebar av krav på effektivisering och lönsamhet, fortsätter att förändras.

Carina Löfström ger i sin doktorsavhandling en beskrivning av hur processen gick till när Posten omvandlades från statligt verk till företag (Löfström, 2003). De nya idéerna om affärsmässighet och kundorientering som präglar ”det nya Posten” mötte då också andra vedertagna föreställningar och normer grundade i ”det gamla Posten”. Det har bidragit till att man i styrningen av organisationen också velat fokusera på andra värderingar än de gamla. Löfström konstaterade att föreställningen om hur arbetet ska utföras och vad som är viktigt i brevbärarrollen påverkas idag bland annat av ledningens uppfattningar om vad som är betydelsefullt i medarbetarskapet. Idag är det idéer om *affärsmässighet*, *kundorientering* och *lönsamhet* som utgör de värderingar som Posten arbetar med. För Postens ledning är det självklart att allt agerande bör vara i enlighet med dessa tre grundläggande värden vilket naturligtvis också gäller medarbetarskapet i Posten. Den grupp anställda som efter otaliga förändringar fortfarande jobbar kvar i Posten, har således varit med om olika strategier och satsningar men kan också märka av att verksamhetsstyrningen idag delvis sker utifrån andra premisser än vad som gällde förr. Detta berättar bland annat de brevbärare som presenteras i nästa avsnitt.

4.1.1 Posten i Åstad

På Posten i Åstad arbetar ett 30-tal brevbärare. Förutom brevbärarna finns också ett par medarbetare med ett särskilt och uttalat ansvar för företagsservice och den bemannade disken i kundlokalen som ligger i anslutning till utdelningskontoret. Verksamheten leds av en platschef som också har ansvar för ytterligare ett utdelningskontor på en närliggande ort. Åstad, samt det närliggande utdelningskontoret, ingår i ett större distrikt - med flera utdelningskontor – vilka organisatoriskt lyder under en distriktschef. Lokalerna i Åstad är ljusa och funktionella och när man flyttade in där var det ett mycket modernare hus än lokalerna man flyttade ifrån. Idag finns flera företag i samma huskropp och det är placerat centralt i staden. När man som besökare kommer in på Posten i Åstad kan man antingen välja att gå in via postcentret eller ringa på en klocka ute på lastkajen. Till den senare kommer för det mesta företag som ska lämna eller hämta stora paket eller brevsändningar. I Åstad delar tre-fyra personer på bemanningen där. Postcenterlokalen och dess verksamhet är idag det närmaste man kan komma det ”traditionella postkontoret” såsom det såg ut innan den stora omorganisationen 2004, då brev- och pakethanteringen avskiljdes från penninghanteringen. Från början var postcentret tänkt att vara just ett företagscenter - endast avsett för företagskunder - men planerna sprack då det visade sig att även privatkunder – andra serviceställen till trots – fortfarande hade behov av att besöka Posten då och då. Att vara en del av bemanningen i

postcentret handlar till största delen om att ge service. Och att sälja in Postens tjänster dvs. olika brev- och paketlösningar till kunder som fysiskt besöker Posten. Utanför kontoret finns en parkeringsplats och lite längre bort, innanför ett stängsel, står ett 20-tal gula postcyklar uppställda på rad. Ett par gula postbilar står parkerade lite längre in på gården och över entrén lyser Postens välkända blå-gula logotyp. Innanför dörren möts besökaren av en kunddisk bland annat utrustad med en våg och bakom disken finns medarbetare som hjälper kunderna med deras ärenden. Väggarna är täckta med diverse förpackningsmaterial samt informerande affischer med reklam för olika sätt att skicka meddelanden. För ett antal år sedan var det ofta en lång kö som väntade postkunden men den tiden är för länge sedan förbi. I takt med förändrade kundbeteenden vilket bland annat utvecklingen av IT-baserade kommunikationslösningar är en orsak till, så har antalet fysiska kundbesök på Posten minskat.

Lokalen är inte särskilt välbefolkad den dag jag gör mitt första besök på postcentret i Åstad. Ett kundmöte pågår dock mellan en man i övre medelåldern och den postanställda kvinnan bakom disken. När kunden efter någon minut går ut genom dörren blir det min tur. Efter att jag presenterat mig ringer kvinnan efter platschefen som så gott som omedelbart kommer och möter mig. Vi fortsätter in bakom disken, genom ett litet utrymme med en dator och ett berg av kartonger och sedan kommer vi in i ett betydligt större rum. Det visar sig snart vara händelsernas centrum. De tider brevbärarna befinner sig inne på kontoret är det här man samlas. På vägen till platschefens rum som ligger längst bort i ena änden av rummet hejar jag på en rad människor som lite nyfiket tittar upp från det pågående arbetet. Det visar sig senare att man just vid detta klockslag vanligtvis har avslutat den dagliga brevbärarrundan och att man resterande del av arbetsdagen ägnar sig åt andra arbetsuppgifter, efterarbetet. Det handlar till stor del om sortering av B-post till nästföljande dag, eftersändningar och till viss del också uppdateringar av adressregister. En radio står på i bakgrunden och de flesta småpratar med varandra under tiden de arbetar. Det ser ut att vara en ganska jämn fördelning mellan män och kvinnor även om det senare ska visa sig att det är en något övervägande del män på just det här kontoret. Stämningen uppfattar jag som lättsam och trevlig och jag får senare höra av platschefen och ett par brevbärare att man oftast har det trevligt i Åstad. De flesta trivs. Kunderna brukar också påpeka att man verkar ha det så trevligt. Det berättar en av brevbärarna när vi senare träffas. Platschefen och jag sätter oss och ned och diskuterar varför jag är där och jag berättar om på vilket sätt jag är delaktig i projektet Interna Dialogen 2. Han känner också till projektet och berättar hur det var första

gången de genomförde dialogen. Han tror inte att så många som kommer ihåg något från innehållet i den dialogen. Vi bestämmer att jag ska vara med i verksamheten under den kommande veckan och att jag ska följa en av brevbärarna som också brukar ta sig an praktikanter och skolungdomar. När klockan blivit nästan två gör vi oss redo och går mot det kombinerade mötes- och lunchrummet för ett arbetsplatsmöte där platschefen ska prata om det senaste månadsresultatet och vad som är på gång framöver. Jag går för att sätta mig vid bordet längst ner i lokalen och när jag drar ut en stol hör jag en röst som säger:

> ”Nähä du, där sätter du dig inte, det är min plats den har jag alltid haft och där sitter ingen annan än jag!”

4.1.2 Brevbärararbetet i Åstad

Det visade sig att den brevbärare som uttalade sig så bestämt om sittplatserna hette ***Bertil*** och han hade arbetat i Åstad i över 30 år. Han och jag skulle få många tillfällen att prata under de kommande dagarna, för i Åstad visade det sig att man trots distrikt och olika arbetsuppgifter arbetade ganska nära varandra. Kontoret utgjorde i princip ett enda stort rum där alla brevbärare höll till. Vid 7.00 tiden på morgonen har för det mesta de flesta brevbärare kommit till utdelningskontoret i Åstad. Ett par av dem har ett särskilt ansvar för städning och den interna miljön på kontoret och de startar dagen lite tidigare än övriga. Men man är van vid att börja tidigt. En av brevbärarna menar att man kan vara hur trött som helst på morgonen men så fort man kommer innanför dörrarna försvinner det och man vill köra igång.

De flesta av medarbetarna i Åstad har arbetat på Posten ganska länge. Att man har varit anställd i mellan 30 och 40 år och fortfarande jobbar kvar är varken ovanligt eller konstigt. Åldersstrukturen i Åstad är därför rätt hög och medelåldern ligger runt 45 år. Många av de brevbärare som jag träffar har varit med ett tag. En del var därför också med på den tiden då det var beting på Posten[21]. I korthet innebar betinget att man hade ansvar för att få ut posten till ett antal hushåll inom ett distrikt och när man var klar med detta var man också färdig med arbetet för dagen. Betinget anses av brevbärarna vara en vanlig anledning till att många började just på Posten och som brevbärare. Det fanns då goda möjligheter till att komma hem tidigt på dagen. Ett annat skäl till att många har börjat – och blivit kvar – är att man tycker om att röra på sig och uppskattar ett fritt arbete med bra ar-

[21] Betinget upphörde på Posten 1994.

betstider. Inte sällan höll de som började på Posten på med någon annan tidskrävande aktivitet. På betingets tid hade man inte heller några fasta arbetstider även om de flesta började vid 05-00-06.00 tiden på morgonen. Sluttiden varierade mer. En av brevbärarna berättar att det inte var ovanligt att man som van och erfaren brevbärare kunde vara klar med sina dagliga sysslor redan vid 10-tiden på förmiddagen. Då gick man hem och kunde på så sätt disponera dagen som man själv önskade. Kommentaren ”släck efter dig när du går” - klockan 10.00 på förmiddagen var för en ny och oerfaren brevbärare inte särskilt ovanlig. Snabbt och effektivt skulle posten ut till hushållen vilket uppenbart verkar hänga ihop med på det sätt som verksamheten då styrdes. När man var klar kunde man gå hem. Men även om man efter utfört arbete, kanske redan under tidig förmiddag, sedan kunde gå hem betydde det inte alltid att arbetet var slut för dagen.

En av brevbärarna i Åstad *Kalle*, som arbetat mer än 30 år i Posten, berättar att det under denna period inte var ovanligt att man kom tillbaka senare på eftermiddagen/kvällen för att förbereda och sortera posten som skulle delas ut nästföljande dag. Detta för att man när morgondagen kom åter igen skulle kunna gå hem tidigt. Kalle menar att det då var en ständig press på att man skulle vara klar tidigt på dagen och därmed inte vara bland de sista som lämnade kontoret. Som ny var det extra pressande eftersom det var svårt att hänga med i det höga tempot och det kunde också vara svårt att hitta någon att fråga eller som kunde hjälpa en om man behövde. Ju tidigare man gick hem på förmiddagen desto bättre brevbärare ansågs man vara. Snabb, effektiv men ändå noggrann var den norm som gällde. När Posten tog bort betinget och istället införde fasta arbetstider medförde detta bland annat att starttiden på morgonen blev senarelagd liksom att sluttiden för dagen blev densamma för alla brevbärare. Idag är det fortfarande dessa förutsättningar som gäller beträffande arbetstider. Alla kommer vid ungefär samma tid och alla går hem vid samma tid på eftermiddagen. Det knorrades en hel del i leden under införandet av förändringen men idag ca 20 år senare menar Kalle att det är skönt att slippa den stress och press som betinget medförde. Även om där också fanns fördelar. Det har blivit lugnare nu. Det blev lite av en tävling om vem som blev snabbast klar med sitt distrikt. Men visst var det skönt att ha friheten att själv kunna påverka sina arbetstider.

Idag är det annat som bidrar till att man ibland känner sig stressad. Brevmängden har visserligen minskat men andelen reklam - både adresserad och oadresserad - har å andra sidan ökat stadigt under de senaste åren. Man kör ut betydligt mer reklam idag än vad man gjorde tidigare. Di-

strikten har också blivit större. Det är väl egentligen ingen direkt skillnad på att köra ut reklam eller annan post menar Kalle men det kan bli rätt så tungt från stund till annan. Måndagar och torsdagar är de riktigt stora reklamdagarna och då gäller det att "*däcken på cykeln är rejält pumpade*".

I brevbärarnas arbetsuppgifter ingår också förebyggande kvalitetsarbete i form av uppdateringar av fastighetsböcker och adressregister och det gör man framförallt på eftermiddagarna.

> Kalle (brevbärare): Adressregister och uppdateringar av fastighetsböcker är ett viktigt jobb för att undvika att posten distribueras till fel person och på så sätt blir försenad eller tappas bort.

Några av brevbärarna kör enbart ut post till företag och buntlådor[22] medan andra endast kör lantbrevbäring. Att köra lantbrevbäring innebär, förutom att man kör ut brev och paket, också att man kan få hjälpa kunder med att lösa ut postförskott eller på andra sätt hantera penningärenden. Som kund utmed en lantbrevbärarlinje har man också möjligheten att betala sina räkningar samt att göra insättningar och uttag på egna postgirokonton. Vid sidan av detta förekommer det också andra arbetsuppgifter i Åstad som lämpligen kan karakteriseras som tillfälliga projektarbeten eller utbildningsuppdrag, ofta initierade från centralt håll. En av brevbärarna håller under tiden jag är där på med förberedelser inom ramarna för ESB-processen[23] som man än så länge bara har fått lite förhandsinformation om. Det visar sig att de flesta av de brevbärare som jag pratar med tror att den kommer att påverka deras arbetsförutsättningar ganska mycket eftersom förändringen troligtvis innebär att posten kommer att vara finare sorterad redan när den kommer till kontoret. Kalle tror att förändringen kommer att betyda att arbetsdagen kommer att se annorlunda ut. Kanske blir det mer tid på cykeln eftersom distrikten måste bli ännu större om man ska kunna fylla sin arbetstid med andra uppgifter än sortering. Tiden för sortering av post inne på kontoret måste ju minskas om behovet av sortering förändras. Det är en slutsats som inte är särskilt svår att dra menar han. Kalle tycks ta förändringen med jämnmod. Det har varit förändringar förr och oftast löser det sig på något sätt menar han. Vid ett par tillfällen frågar jag brevbärarna hur de trivs med sitt arbete och de allra flesta svarar

---

[22] Uppsamlingslådor ute i distrikten där brevbäraren under sin runda kan fylla på sin väska/låda med mer post.

[23] ESB - Effektivisering av den samlade brevprocessen. Ett projekt som pågick parallellt med den Interna dialogen 2. Idag (2012) är detta system sedan länge infört i verksamheten. Bland annat innebar det att brevbärarnas "runda" blev längre i tid räknat och tiden inne på kontoret kortare.

kort och gott att man trivs. Det utrycks dock på lite olika sätt och Kalle ger sin förklaring till trivseln på följande sätt:

> Kalle (brevbärare): Vi har ett omväxlande arbete. Vi går här inne och träffar arbetskamraterna och sen är vi ute två och en halvtimme i både regn och rusk och solsken. Vissa perioder är tunga och vissa är ljuvliga. Vi som har jobbat som brevbärare länge skulle inte kunna ha ett innejobb det kan jag väl säga.

Kalle berättar vidare att det under en tioårsperiod bara är tre personer som slutat för att man inte har trivts. Delvis har det då handlat om att man upplevt att det är för mycket förändringar som man inte kunde acceptera. Han tycker att det är starkt av dem att verkligen göra slag i saken istället för att gå omkring på arbetsplatsen och förstöra stämningen för kollegorna. Visserligen menar han att det fanns de på kontoret som också tog sitt ansvar genom att protestera mot dem som klagade och deras missmod genom att hävda att det inte alls var så illa som de valde att beskriva situationen. Men han tycker också det var bra att de faktiskt slutade istället för att gå och gnälla. Kalle tycker annars att friheten är det bästa i jobbet och arbetskamraterna förstås. Nackdelen är väl att det stundtals är ett tungt arbete. Vintertid kan det vara besvärligt att ta sig fram och man behöver en god fysik och en god hälsa för att orka med och undvika skador. I en av grannkommunerna annonserade Posten i den lokala dagspressen – för första gången någonsin - ut fyra lediga brevbärartjänster. Det har i dessa trakter varit ovanligt med regelrätta platsannonser. Det är inte heller vanligt att det är många brevbärare som behövs på en och samma gång. Om man ser tillbaka på hur de flesta har fått sina jobb som brevbärare har den vanligaste rekryteringsmetoden varit ”mun från mun metoden”. Har man behövt en ny brevbärare har det vanligaste varit att man hört sig för bland de redan anställda och ofta har det då funnits någon i de anställdas familj-, släkt, eller bekantskapskrets som tillfrågats. Det visar sig också att ett flertal av de anställda i Åstad har någon relation till varandra förutom den rent yrkesmässiga. Ett par är gifta med varandra, en av männen jobbar med sin svärson, en annan man har sin son på samma kontor och en av de kvinnliga brevbärarna har sin mamma inom Posten. Den ovan nämnda platsannonsen beträffande de fyra tjänsterna i grannkommunen gav resultat och man fick uppåt 600 sökande. Kriterierna på dem som anställdes var framförallt att man skulle vara serviceinriktad och noggrann samt ha en god fysik och hälsa vilket bekräftar att brevbäraryrket uppfattas som tungt och att man som arbetsgivare värdesätter medarbetare som är måna om att sköta kroppen på ett sätt som innebär att man orkar och hänger med,

länge. Men också att Posten som arbetsgivare vill ha brevbärare som både är noggranna, serviceinriktade och kundfokuserade.

Katarina som sedan drygt 15 år tillbaka jobbar som brevbärare menar att det finns en speciell person som blir ”postis”. Hon menar att en ”riktig postis” trivs med sitt jobb och inte går och gnäller och så blir man kvar. Man håller ut. Det är viktiga kriterier.

> Katarina (brevbärare): Ibland kommer det hit folk och så börjar dom jobba och man försöker och försöker att ta dom till sig men… Det var som vi fick in en tjej här ganska nyligen och hon blev en postis på en gång. Hon kom in en morgon och sa; Hej det är jag som ska vara här hos er vi kanske ska ha kläder och vad ska jag göra. Sen finns det dom som smyger omkring och bara inte vill. Dom blir aldrig någon postis.

Förutom platschefen hade man förr också två lagledare på kontoret i Åstad. De arbetade båda som brevbärare men hade också ansvar för visst personaladministrativt arbete. Sedan några år tillbaka har ledningen minskat ner denna resurs och idag finns det bara en lagledare kvar på kontoret. Den brevbärare som idag inte har kvar lagledarfunktionen jobbar mest som brevbärare men i praktiken har han ändå kvar en del av de gamla arbetsuppgifterna. Den traditionella bilden av organisationsstrukturen i Posten är att det har varit en hierarkisk organisation där uppgradering i karriärsystemet skett efter tjänsteåldersprincipen. En lång och trogen tjänst har premierats genom uppgraderingssystem som också medfört en liten löneökning. Organisationen har haft postiljoner, överpostiljoner, förste överpostiljoner och det har funnits en hierarki som det idag inte finns mycket kvar av. Modernisering har skett och grunderna hämtade från den militäriska organisationsstrukturen har sakta suddats ut (se Löfström 2003). Platschefen, lagledaren och övriga brevbärare har sina ansvarsområden klara och de hierarkiska nivåerna med små skillnader i både ansvars- och lönefördelning mellan brevbärarna finns det inte mycket kvar av idag. Formerna för uppskattning har således också förändrats. De flesta brevbärare arbetar idag med liknande arbetsuppgifter, har samma uttalade ansvar och lönen är individuell. Utvecklingssamtal och personliga lönesamtal är idag redskapen för att sätta lön och positionen samt de gamla postala titlarna har så gott som försvunnit och fått en starkt nedtonad betydelse.

Att vara brevbärare i Åstad innebär också att man är ett välkänt ansikte ute på bygden. Så blir det på en liten ort menar Kalle. De flesta känner till alla och brevbäraren är fortfarande en självklar och synlig del av stadsbilden. Sedan omorganisationen i Posten 2004 - när postkontoren ”försvann”

(organisationen delades upp i brev/paket och penninghanteringen organisatoriskt började tillhöra Svensk Kassaservice) har brevbäraren ännu tydligare blivit den person som gemene man i första hand förknippar med Posten. Man ser sig nu också själv som Postens enda 'ansikte ut mot kunden'. Så här säger en av brevbärarna om detta:

> Katarina (brevbärare): Eftersom man är ute och rör sig så mycket så tycker jag att man har ett ansvar. Och eftersom kassörerna har försvunnit så har ju brevbärarna blivit dom som syns i Posten. Man är Postens ansikte utåt. När du sätter dig i den gula bilen eller sätter på dig dom här kläderna så blir du en offentlig person på något sätt.

Brevbäraren blir därmed den som för kunden representerar Posten. Många på orten har god vetskap om vilka som jobbar på Posten. Det blir oundvikligen på det sättet menar hon. Det innebär också att om det sker förändringar eller i övrigt händer saker inom Posten som får uppmärksamhet i media är brevbärarna vana vid att möta kundernas reaktioner och frågor. De flesta brevbärare har erfarenhet av att få ta emot en hel del klagomål från kunder. Kalle menar att när Posten behandlas negativt i media tycker de flesta kunder synd om brevbärarna. Man tar brevbärarnas parti i förhållande till chefer som man menar omfattas av bonusprogram eller får högre löner.

> Kalle (brevbärare): De tycker oftast mest synd om oss som kör ut posten. Typ det här när högste chefen får bonuslön och sådana där grejer. Då menar dom att det är ni som gör jobbet ju. Och vi som borde haft pengarna"

På min fråga om hur man hanterar detta svarar Kalle att det visserligen är svårt att inte hålla med ibland men att man absolut inte får svartmåla situationen. Det vore inte ett korrekt sätt att hantera situationen, utan om man tycker att det är så dåligt att jobba i Posten vore det bättre att man slutade, menar Kalle. Detta gäller även på fritiden. Det är inte sällan den egna arbetsgivaren kommer upp i privata sammanhang vilket med stor sannolikhet har att göra med att Posten betraktas som var mans egendom mer än något annat svenskt företag. Brevbärarna upplever också ofta att kunderna klagar på Posten och att den egna arbetsgivaren berör. Många gånger får man utöva sin medarbetarroll även på fritiden. Det ingår i rollen att agera "postis" även på icke betald arbetstid. Man blir en offentlig person också privat.

> Kicki (brevbärare): Posten är ju ett företag som man gärna gnäller på känns det som. Alltså det är ju ett offentligt företag som jag tror det är lätt att kasta skit på. Fast det inte alltid är välförtjänt för det är ju för kunden vi gör det.

Kicki - en av de brevbärare som är senast anställd på kontoret i Åstad - menar att man faktiskt får ägna en del icke betald arbetstid till att försvara Posten. Hon menar att det måste man göra eftersom det är sällan som hela bakgrunden till en förändring kommer fram i klagomålet och inte heller presenteras i media.

> Kicki (brevbärare): Om någon sitter och gnäller på oss, då försvarar jag ju oss alltså. För jag vet ju bakgrunden till det hela. Kunderna vet sällan varför vi har gjort förändringarna så då är det klart att man försöker förklara, det är därför vi gör så här. Men oftast det största gnället gäller kassaservice som inte ens är vårat, det är inte ens vårt ansvarsområde så vi kan ju inte prata för dom, varför dom har så konstiga öppettider och grinig personal och såna grejer. Likadant varför inte vissa kan få sina postpaket utkörda när företag får sina företagspaket utkörda, det kan jag ju förklara för dom. Det har ju med produkten och betalning att göra men oftast är det bagateller, typ varför kan jag inte köpa ett frimärke på ICA. Det kan du visst göra säger jag då. Det är mest sånt, okunskap, att dom inte vet.

Men det är inte bara brevbärarna som blir kända personer på orten. Tillgången till kundernas post bidrar också till kännedom om kunderna och då är det viktigt att behandla den informationen med största försiktighet. Till viss del får man insyn i kundernas liv och leverne. Åtminstone vilka kunder som får vilken typ av post. Nu ska inte bilden överdrivas av att man känner till allt om alla menar Kalle men det gäller att vara försiktig med vad man säger och gör. Det finns därför en del saker som man bör tänka på som brevbärare. En av de formella reglerna i Posten - som är viktig att hålla - menar Kalle därför är tystnadsplikten. Det är jätteviktigt, särskilt på en liten ort. Att inte prata vitt och brett om vad kunderna får för post och utifrån detta dra förhastade slutsatser. Detta poängteras särskilt noga för nyanställda och praktikanter eftersom det alltid är kunderna som ska skyddas.

> Kalle (brevbärare): Folk tror ju att vi ser och vet hur mycket som helst det är ju till viss del sant. Men det är så mycket post att en hel del glöms ju i mängden också ju. Veckotidningar till exempel, vi ser ju bara baksidan ju. Brev från kronofogden och polisen, såna brev behöver ju inte vara otäcka brev bara för att dom kommer därifrån. Du kan ha tappat en sak, gjort en stöldanmälan eller så.

Man har ett stort ansvar för att följa den formella regeln om tystnadsplikt - för att värna kunderna - men man har också ansvar för att följa andra formella regler såsom till exempel arbetstider och uniformsplikten. Kicki menar att man dessutom alltid har en informell skyldighet att göra sitt

bästa men att det nödvändigtvis inte är Posten som ställer de kraven, utan att kraven kommer från en själv och miljön som man jobbar i.

> Kicki (brevbärare): Det är jag själv som ställer krav. Fast sen vill ju Posten det också. En viss yrkesstolthet måste man ju ha. Det finns ju såna där som nöjer sig med att bara vara brevbärare, så att säja, bara kommer hit och gör exakt det dom ska. Det finns dom som och gör det dom ska och sen oh, f-n nu är klockan dags, nu kilar jag sen är det skit samma om dom är klara eller inte"

Kicki uttrycker det istället som att man alltid har en skyldighet att fullgöra sina arbetsuppgifter på bästa sätt men det finns också annat som är viktigt, som samarbete. Att hjälpa varandra och att vara en god kollega är inte något som är formellt reglerat men det ska det inte heller behöva vara menar Kicki. Det är ändå en skyldighet man har och det handlar egentligen bara om lite vanligt enkelt sunt förnuft. Oavsett om det handlar om att hjälpa en kollega eller kund lite extra menar både Kalle och Kicki att det hör till vardagen. Men man får som medarbetare vissa riktlinjer för hur det ska gå till.

> Kicki (brevbärare): Först och främst hjälper man varandra inom sitt lag ju. Inom vissa lag fungerar det jättebra och man hjälper varandra, om någon inte riktigt är bra eller så eller om någon är ovan. Om man då på slutet är klar så hjälper den till inom laget, så fungerar det, hos oss. Sen finns det ju andra lag där brevbärare resonerar; sköt dig själv och skit i andra på ren svenska".

På frågan varför han tror att man resonerar svarar Kalle att det i första hand måste vara att man själv inser att man kan hamna i den situationen att man behöver hjälp. Alla har någon gång varit ovana eller alla kan någon gång få ont eller bli sjuka och då handlar det om att kunna ställa upp för varandra.

> Kalle (brevbärare): Det är ju självklart att skulle jag själv komma i den sitsen att vara ovan eller ha ont någonstans och inte vara på toppen, så får jag ju hjälp tillbaka. Jag menar, hjälper man någon annan då får man hjälp tillbaka. Så enkelt är det ju.

Konkret kan det handla om att man hjälper någon som är sen in från rundan med eftersändningarna eller insorteringen till nästa dag. Den nya lagindelningen som gjordes för något år sedan tror Kalle delvis hade som syfte att man skulle bli en mer utpräglad lagspelare vilket också var en av anledningarna till att betinget togs bort. Men det är omöjligt att ställa upp för alla menar Kalle och då utgör lagindelningen en tacksam begränsning.

Det är inte alla som tycker att lag är det rätta sättet att jobba. De har ofta arbetat länge på Posten och varit med på betingets dagar.

> Kalle (brevbärare): Tanken var ju att man skulle jobba i lag och hjälpa varandra, inte behöva springa omkring och titta för hela kontoret, så långt behöver man inte gå, men att man är tre, fyra, fem stycken som hjälps åt. Dom tycker att vi ska jobba så men inte fått gehör för det därför att det är fler som hellre vill köra sitt eget race. Som man gjorde förr i tiden.

Det visar sig att det delvis är en känslig fråga det här med att hjälpa varandra. Men det var värre förr enligt Kalle. Då när man gick hem när man var klar, oavsett om någon behövde hjälp eller inte. Det har trots allt blivit annorlunda.

> Kalle (brevbärare): Förr då skötte du dig verkligen själv. Det var ju, nä men, dom säger att det var bättre förr men det var det inte alltid heller. För då kunde dom säga, det kunde vara så att man inte hade gått ut på sin runda innan dom första kom tillbaka. Och sen kommentaren; släck när du går och såna där grejer. Men då var det inte så mycket tal hjälp. Utan då var det hem så fort som möjligt. Det blir ju lugnare nu. Nu jobbar vi ju till halv tre, kvart i tre, det är lite olika. Då, jag menar då jobbar vi ju till den tiden, och om några ligger risigt till då är ju tanken att även hjälpa dom.

Det här med sunt förnuft kommer tillbaka i ett annat sammanhang. De brevbärare som har flest kundkontakter är de som kör villabrevbäring och lantbrevbäring. Kalle menar att ur hans synvinkel är man lyckligt lottad om man kör villabrevbäring. Han förklarar varför:

> Kalle (brevbärare): Där har man mer kontakt med kunderna särskilt om det är ett område med mycket äldre folk och pensionärerna är ofta ute. Så att det blir ju lite… inga längre pauser men man säger något ord, kommentarer om väder och vind.

Det händer också att det dyker upp kunder och ber om hjälp med postärenden under rundans gång. Det ligger inte i brevbärarnas direkta uppdrag att hjälpa till men det händer ändå att man gör det. Det kan handla om att ta med sig ett brev tillbaka till kontoret eller uträtta ett ärende till nästa dag. Egentligen säger reglerna att man inte får ta emot pengar för att köpa frimärken och posta brev till kunderna när man kommer tillbaka till kontoret men i praktiken händer det. Både Kalle och Kicki menar att man i det läget i första hand hjälper kunden. Det finns väl ingen som skulle säga att man inte får hjälpa kunden? Särskilt om personen som frågar är gammal eller har svårt att gå och därmed har svårigheter att ta sig till Posten eller andra ställen som erbjuder posttjänster, är det självklart att man hjälper till. I det fallet går man gärna mot de formella reglerna. Man är ju alltid en

medmänniska menar Kicki. Men egentligen finns det väl ingen – inte heller i ledningen – som protesterar mot detta beteende. Också när man är inne på kontoret och sorterar och aviserar kan man ibland välja att göra mer för en kund än vad som är förväntat. Det kan handla om att man som brevbärare inte aviserar ett större paket trots att det formellt sett borde aviseras. Man tar istället med sig det på cykeln fast det kanske utifrån måttbestämmelserna är för stort för detta.

> Kalle (brevbärare): Vet man att det finns en bra veranda och om det är pensionärer som till 99 procent är hemma så uppskattar dom om man tar med sig bokpaketet eller någonting annat vad det kan vara. För jag menar går det inte ner i lådan då kan jag ju alltid avisera det och dom får då gå och hämta det istället.

Men det är inte alla som tänker på det sättet menar Kalle. Det är olika. På frågan hur det kommer sig att man tänker så olika svarar Kalle:

> Kalle (brevbärare): Det är kanske lite bekvämlighet. Att slippa ha med sig det i väskan och slippa ringa på. Det tar två minuter kanske.

Reglerna för stora brev och paket säger alltså att man kan avisera och ändå väljer Kalle att ibland låta bli.

> Kalle (brevbärare): Det är ju lite sunt förnuft vad kunden… jag menar det är ju roligt att ha nöjda kunder. Dom blir jätteglada när man ringer på.

För Kalle handlar det mer om sunt förnuft och medmänsklighet än att man alltid ska följa de regler som Posten har satt upp för hur man ska hantera dessa situationer. Det handlar om att inte alltid se alla regler som rättigheter utan snarare om att man har en skyldighet att använda det sunda förnuftet i relationen till kunderna. Jag tar också upp det faktum att några brevbärare i Stockholm bröt mot arbetsgivarens regler genom att inte dela ut Sverigedemokraternas valsedlar inför valet 2006. Det är ju också ett sätt att trotsa de regler som arbetsgivaren har bestämt. De flesta brevbärare i Åstad som jag diskuterar saken med menar dock att kollegorna i Stockholm gjorde fel. Det ligger inte på de anställdas lott att lägga sig i vilken typ av post som delas ut. Var går gränsen då? menar Kalle. Ska vi strunta i att dela ut den post som inte tilltalar oss rent värdegrundsmässigt? Frågan Kalle ställer tycks vara retoriskt ställd och de brevbärare jag pratar med i Åstad verkar anse att detta är ett korrekt sätt att agera på. Om en kund har betalat för att företaget Posten ska distribuera en viss typ av post har man ingått ett avtal med kunden som i första hand bör hållas. Kicki menar att det inte är upp till den enskilde att bestämma vilken post man vill köra ut. Den ska ut bara oavsett vad det är.

> Kicki (brevbärare): Alltså det är inte upp till dig som person att bestämma vad du delar ut för post utan det är din arbetsuppgift, punkt slut liksom. Det som kommer till oss det ska delas ut. Det är någonting som vi fått i uppdrag. Jag kan ha personliga aspekter på det och tycka att det är jättefel eller jättebra men det har jag inte rätt att sitta och predika om så, utan det är min skyldighet, det är mitt yrke.

Någon har betalat för det och då menar hon att det inte spelar någon roll vad det är. Så länge det inte är olagligt men i det fallet är det Posten centralt som måste ha koll på det. På min fråga om man inte har ett moraliskt ansvar att alltid stå för sina värderingar menar hon att man visserligen har det men det är upp till varje individ att göra upp detta med sig själv och om det inte passar finns det alltid andra jobb att söka. På samma sätt kan man tänka om det arbete som pågår med Interna dialogen. Det är upp till varje medarbetare att förhålla sig till de utvecklingsprojekt och förändringar som initieras från centralt håll menar Kicki men är man anställd är det något man bör ställa upp på för man har ansvar för att alltid göra sitt bästa i alla lägen.

Omkring klockan 15.00 har de flesta brevbärare börjat avsluta sina arbetsuppgifter och börjar göra sig i ordning för att gå hem. Det som inte är klart till nästa dag ligger kvar och blir det första man börjar göra dagen därpå. Kicki menar att om man inte sorterat klart när klockan blivit dags att gå hem löser det sig nog imorgon. Oftast gör det också det menar hon.

> Kicki (brevbärare): Säj att jag har en och en halv blå låda kvar sen dan innan så kanske jag kan gå till chefen och höra om jag kan slippa mitt morgonjobb för jag behöver sortera klart. Då får jag min kvart där för att göra det liksom eller så frågar jag om jag får ta övertid, men oftast brukar jag gå hem. Alltså det löser sig.

Men hon menar också att det är skillnad ifall hon inte ska vara på samma distrikt morgonen därpå, om det är en av kollegorna som ska köra distriktet nästa dag, då är det inte lika självklart att spara jobbet till dagen därpå. Då menar hon att man har större skyldighet att se till att jobbet är färdigt när man går för dagen. Har man satt sig i det egna klistret får man också ta problemen som detta för med sig. Att arbeta övertid är ju ett alternativ men det är ju egentligen inget man bestämmer över själv. På min fråga om man kan tänka sig att stanna kvar och göra klart ändå – trots att det inte utgår övertidsersättning - menar Kicki att gör man inte. Man är inga gratisjobbare och det tror hon inte att någon av de andra brevbärarna heller är.

4.2 Uppfattningar om ansvarstagande ur ett OCB-perspektiv

Som brevbärare idag gör man i grunden samma saker som man har gjort i alla tider, man hjälper människor att nå varandra genom att dela ut meddelanden av olika slag. Betydelsen av den skriftliga kommunikationen mellan människor är visserligen förändrad tack vare att det i vår tid finns många fler sätt att kommunicera på. Men Posten finns kvar. Betingelser runt Postens tjänster har dock avsevärt förändrats. En förändring som brevbärarna ger uttryck för att det idag är färre brev i postväskan och betydligt mer reklam än vad det var för några år sedan. Fokuseringen på kunden är också en av de utgångspunkter som i mångt och mycket påverkat Posten som företag och de val man gjort och gör beträffande ledning och styrformer. Idag utgår man från kunden på ett helt annat sätt än som var fallet för ett antal år sedan. Löfström (2003) menar att Posten inte själva valt denna inriktning och att det inte heller enbart är kundernas behov som påverkat företagsutvecklingen utan Posten är i allra högsta grad också ”ett barn av sin tid”. Tidsandan styr till viss del företagsutvecklingen och ord som just kundfokusering, affärsmässighet och flexibilitet är i dagens läge begrepp som varje anställd i Posten måste förhålla sig till. Det visar inte minst innehållet i materialet av den Interna dialogen 2 vilket jag återkommer till i nästföljande kapitel.

Den bild av brevbärarna som framträder genom mina besök i Åstad överensstämmer till stor del med den bild av Posten som återfinns både i Löfströms avhandling om hur Posten blev företag samt i Miriam Salzer-Mörlings kulturella beskrivning av Postens själ från mitten av 1990-talet (Salzer, 1995). En intressant iakttagelse utifrån detta faktum blir då att trots alla förändringar som Posten genomgått – och genomgår - finns mycket av det gamla fortfarande kvar i brevbärarrollen. Brevbärare är en yrkesgrupp som sätter en stolthet i att göra rätt, vara snabb och att vara noggrann och en del av yrkesstoltheten ligger i just detta att vara snabb och göra saker och ting på rätt sätt. Många har börjat i Posten för att de ville börja arbeta och inte ville fortsätta studera. Den som började i Posten innan betinget togs bort uppskattade ofta arbetstiderna och möjligheterna att sluta flera timmar tidigare än vad ordinarie arbetstid angav. Detta innebar ofta möjligheter att utöva någon tidskrävande fritidsaktivitet eller annan sysselsättning. En brevbärare hade tidigare stora möjligheter att påverka sina egna arbetstider och det fanns en strävan efter att hela tiden bli klar, snabbt och effektivt. Det fanns förr ingen tid för att bry sig lite extra, varken om kunder eller om kollegor. Friheten var högt värderad och fortfarande är friheten i jobbet något som uppskattas av brevbärarna. Man tycker att man har ett bra jobb med en bra mix av ute- och innejobb. Fort-

farande lever förväntningar på snabbhet, effektivitet och noggrannhet kvar i yrkesrollen och man är en duktig brevbärare om man lever upp till dessa förväntningar. Rätt person ska ha rätt post och att ha så få fel som möjligt i sin utdelade post är någonting som också kännetecknar en duktig brevbärare. Även om all post bör vara sorterad och förberedd till nästföljande dag händer det att man inte hinner med. Att då stanna kvar och göra klart ändå är inte ett alternativ för brevbärarna. Övertid, för att hinna få jobbet klart, ska vara betald. Att sträcka sig så långt som att ställa upp på obetald arbetstid visar sig dock vara någonting som man helt enkelt inte gör. Meningen verkar vara att det helt enkelt ligger i sakens natur att motprestationen mot utfört arbete är lön. Däremot anser man att det är ok att agera ”postis” på fritiden om det innebär att man behöver argumentera gentemot allmänheten för en viss förändring och försvara sin arbetsgivare på något sätt.

De informella åtagandena kan därmed också uppfattas som en del av brevbärarrollen beroende på hur man förhåller sig till dem. Ledningens uppfattning är att medarbetarhandlingar ska bottna i affärsmässighet och flexibilitet vilket också tycks vara en uppfattning som brevbärarna delar. Däremot är affärsmässighet och flexibilitet inte ord som används i brevbärarnas vardagsspråk och man konkretiserar inte heller ett utökat ansvarstagande i termer av just affärsmässighet och flexibilitet. Istället talar man om att *”använda sunt förnuft”, ”tänka på kunderna”* och att *”breven måste ut”*. Det finns således en uppfattning bland brevbärarna om att man i förhållande till kollegor och kunder bör vara flexibel vilket innebär att man ibland måste ställa upp utöver det vanliga vilket skiljer sig en del ifrån hur det till exempel var under betingets dagar.

Ur intervjumaterialet framkommer att både ledning och brevbärare har en uppfattning om att det i brevbärarrollen idag ingår annat än att enbart genomföra de direkta och uttalade arbetsuppgifterna. Hur innehållet i dessa extraansträngningar ser ut kan dock variera. OCB kan enligt den tidigare forskningen, delas in på flera sätt och en indelningsgrund är *vem* handlingarna vänder sig till (Williams och Anderson, 1991). OCB-I beskriver beteende riktat direkt mot en annan individ och omfattar handlingar utifrån dimensionerna, *altruism/hjälpsamhet och hänsynstagande,* (Organ 1990, Williams och Anderson, 1991, Organ & Ryan, 1995, Van Dyne et al 1995). OCB-O beskriver istället ett beteende som är tydligare riktat mot organisationen som helhet. Det inkluderar de av Organ operationaliserade dimensionerna *sportsmannaanda, samvetsgrannhet samt dygdigt ansvarstagande*, som då anses riktade mot organisationen som helhet (OCB-O)

(ibid). Nedan följer en empirisk analys av brevbärarnas förhållningssätt till sitt arbete utifrån ovanstående indelningsgrund som övergripande analytisk indelning.

4.2.1 Brevbärarna och kollegorna

Altruism och hänsynstagande

Utifrån två av Organs ursprungliga OCB-dimensioner, altruism/hjälpsamhet och hänsynstagande kan vi se hur OCB framträder bland brevbärare i Åstad. *Altruism,* har i det här sammanhanget, oftast stått för viljan att hjälpa en annan person vilket leder till handling utifrån en annan persons bästa än sig själv. Altruismdimensionen innehåller då handlingar som utgår från att man förväntas ställa upp för organisationen på ett självuppoffrande sätt. *Hänsynstagande* är ett samlingsbegrepp för beteenden och handlingar som verkar för att förhindra arbetsrelaterade problem vilket bland annat kan handla om att kontrollera och undersöka vad andra tycker innan man exempelvis vidtar en viss handling (Organ, 1990). Organ beskrev hänsynstagande bland annat som att individen kontrollerar och känner av med andra inom organisationen hur man ställer sig till olika saker vilket bidrar till att arbetet fungerar på ett smidigt sätt (ibid). Genom sådana typer av handlingar (riktade mot andra individer) tar man också ansvar för helheten (Organ & Ryan, 1995).

Diskussionerna kring brevbärararbetet i Åstad visar att OCB genomsyrar den postala organisationen men att det också finns en del begränsningar. Lagindelningen som infördes samtidigt som betinget togs bort hade som ambition att öka samarbetet och flexibiliteten i den interna organisationen (Löfström, 2003). Det var en tydlig markering från den centrala ledningens sida och man hade en intention att påvisa värdet av att man som medarbetare i Posten faktiskt bör ställa upp och hjälpa varandra. Som brevbärare förväntas man idag i högre utsträckning vara en lagspelare än vad som var fallet tidigare och i detta ingår förväntningar på att hjälpa varandra i det dagliga arbetet. Samtidigt som det förväntade samarbetet kan ha fördelar för varje enskild individ var avsikten också att frambringa positiva effekter för Posten som företag. Med ett mer flexibelt arbetssätt och ändrade interna rutiner t. ex. avseende distrikt och tidsåtgång för sortering ökar också möjligheten att undvika arbetsrelaterade problem samt få lönsamhet i verksamheten menade man. Införandet av lag blev därmed ett sätt att intraorganisatoriskt bidra till ökad flexibilitet i de interna arbetsprocesserna. Förändringen har successivt kommit att förändra brevbärarnas vardag bland annat genom de ökade förväntningarna på kollegialt samarbete. Det individualistiska inslaget i brevbärarnas vardag blev, genom borttagandet

av betinget, således reducerat. Brevbärarna skötte sig före denna förändring väldigt mycket själva och ingen annan lade sig i hur man organiserade sina arbetsuppgifter eller i övrigt disponerade sin tid och sin dag. Huvudsaken var att den post som skulle delas ut också blev utdelad vilket är en åsikt som återkommer i andra resonemang. Chanserna att en brevbärare under betingets dagar skulle överväga att göra mer än vad som krävdes för att uppfylla det egna tilldelade ansvaret var därmed liten.

Samtidigt tycks det som om just förväntningarna på att hjälpa varandra internt är dubbelbottnade och brevbärarna i Åstad ger uttryck för en komplexitet som finns beträffande OCB. Särskilt beträffande dimensionen hjälpsamhet. I den mån man faktiskt upplever att man hjälper varandra, sker detta så gott som uteslutande inom lagen. Laget skulle därför kunna sägas utgöra en rumslig begränsning för det hjälpsamma beteendet i Åstad. Från ledningen finns förväntningar på att man som en god medarbetare ställer upp för laget och ser till helheten framför de individuella besvärligheter som kan uppkomma dvs. till exempel att man får göra mer än enbart de egna arbetsuppgifterna. Att ställa upp kan därmed också leda till ett bättre anseende inte bara bland kollegor utan också från ledningshåll. Konsekvenserna kan således bli positiva också för den som utför handlingen eller utstår obehaget som extraarbetet kan uppfattas som. Att tala om rent altruistiska handlingar blir därmed till viss del problematiskt. Det finns så gott som alltid en tvådelad riktning som innebär att de egna handlingarna också gagnar dem som utför dem. Att hjälpa en kollega ses av Kalle, Katarina och Kicki ändå som någonting relativt självklart grundat i det vanliga sunda förnuftet. Den huvudsakliga anledningen till att man faktiskt ibland ställer upp och hjälper en kollega är framförallt att man själv kan komma att hamna i en situation där man behöver hjälp. Den gyllene regeln fungerar därmed till viss del som rättesnöre. Även om alla har uppfattningen om att det är så det borde fungera menar också brevbärarna att det inte alltid blir på det sättet i praktiken. Hur det sunda förnuftet fungerar i vardagen är någonting som är upp till chefen och medarbetarna att tillsammans vara med och påverka menar man. Brevbärarna säger också att det fortfarande finns de som hellre kör sitt eget race än jobbar efter de nya premisserna med lagindelning. Detta trots vad ledningen tycker och säger. Även om man inte direkt säger att samarbete och hjälpsamhet är känsliga ämnen får jag en känsla av att det inte är helt oproblematiskt. Man skruvar ofta lite på sig och talar hellre om hur det borde vara än hur det faktiskt är i praktiken. Det är uppenbart att man är medveten om att det finns förväntningar från ledningshåll på att man bör vara en god lagspelare och själv tycker man nog också att det bör vara så men av någon

anledning är det i praktiken inte självklart att det alltid blir så, trots den gyllene regeln och alla uttalade och outtalade ”bör”.

De förväntningar som Kalle, Kicki och Katarina ger uttryck för, beträffande möjligheten att själva få hjälp av en kollega när man behöver, är inte stora. Visst går det att få hjälp om man ber om det säger Kalle, men till stor del handlar det om att sköta sig själv och göra det man har fått i uppgift att göra. De premisser som gällde under betingets dagar tycks därmed fortfarande finnas kvar i brevbärarnas förväntningar på och förhållningssätt till samarbete och hjälpsamhet. Förr fanns ingen tid för att bry sig lite extra, varken om kunder eller om kollegor. Friheten och att kunna gå hem efter avslutat arbete var högre värderad. Förväntningar på snabbhet, effektivitet och noggrannhet finns fortfarande kvar i yrkesrollen och man anses vara en duktig brevbärare om man lever upp till dessa förväntningar. En del av yrkesstoltheten ligger därmed fortfarande kvar i just detta att vara snabb och göra saker och ting på rätt sätt. Rätt person ska ha rätt post i rätt tid och att ha så få fel som möjligt i sin utdelade post är någonting som än idag är kännetecknande för en duktig brevbärare. Att hjälpa någon får, på grund av den tid det tar, därför ibland stå tillbaka för förväntningarna om att man ska vara en snabb och effektiv brevbärare. Viljan att vara en bra brevbärare utifrån den gamla brevbärarnormen är därmed ibland starkare än viljan och förmågan att agera utifrån behovet av flexibilitet och internt samarbete. Samtidigt säger man att man faktiskt hjälper varandra just för att man själv kan komma i den situationen att man behöver motta hjälp.

I brevbärarrollen finns inslaget av individualism och självständighet kvar också på andra sätt. I de fall man inte själv hinner göra klart sitt jobb för dagen och man inte själv ska köra distriktet nästföljande arbetsdag, blir det viktigare att ändå göra klart innan man går hem jämfört med vad det annars anses vara. En kollega ska inte behöva ta hand om någon annans kvarligg. Att städa upp efter sig själv och inte kasta över problem på en kollega är ett viktigt rättesnöre att leva efter. Har individen själv försatt sig i en prekär situation är det upp till denne själv att reda ut det. Detta är ett tydligt hänsynstagande gentemot sina kollegor som ibland kan resultera i att man måste göra klart utanför ordinarie arbetstid.

4.2.2 Brevbärarna och Posten

Sportsmannaanda, samvetsgrannhet och dygdigt ansvarstagande

Samvetsgrannhet beskriver beteenden som sträcker sig utanför minimikraven på vad som exempelvis gäller närvaro och att lyda order/regler. Det

beskriver ett mer opersonligt beteende än altruism och det vänder sig mot ett större system, exempelvis organisationen (Farh, et al 1990, Organ & Ryan, 1995). *Sportsmannaanda* beskriver i det här sammanhanget ett upprätthållande av en positiv attityd (Van Dyne et al, 1995). Det inkluderar bland annat viljan att tolerera mindre än ideala omständigheter och att avstå från att beklaga och ömka sig själv. *Dygdigt ansvarstagande* beskriver i detta sammanhang beteenden som indikerar ett ansvarsfullt deltagande och involvering i den arbetsgivande organisationen. Ansvarstagandet sträcker sig då till att omfatta diskussioner om verksamheten långt utanför den egna arbetsuppgiften såsom till exempel organisationsdemokrati och fackliga frågor (Van Dyne et al, 1995).

Under de senaste åren har det genomförts ett flertal organisationsförändringar som påverkat brevbärarna och de flesta tror att fler kommer att komma. Förutom de genomgripande organisatoriska förändringarna i hela Posten har också Åstad fått känna av hårdare ekonomiska förutsättningar såsom till exempel minskade budgetramar. För några år sedan plockade man till exempel bort en av lagledartjänsterna. Distriktens omfattning har utökats vilket bidragit till att mängden post och reklam blivit större för var och en av brevbärarna. Trots dessa förändringar menar de flesta brevbärare att de trivs bra. Brevbärarna menar också att detta kännetecknar en riktig ”postis”. Man trivs och man håller ut. Vid det här laget vet de flesta av brevbärarna som varit med ett tag att förändringar kommer och går och att det på något sätt alltid brukar lösa sig. Förr eller senare blir det bättre. Det tycks finnas en stark kollegial uppfattning om att man inte går och gnäller utan att man istället hugger i och biter ihop. Klarar man inte av detta är det bättre att sluta. Det finns faktiskt de som har sagt upp sig och slutat, ibland efter ganska lång anställningstid, och dessa personer menar man gjorde det enda rätta. Det går inte att alltid gå och klaga och gnälla. Man förstör både för sig själv och andra och det finns en tydlig uppfattning om att ingen ”riktig postis” agerar på ett sådant sätt. Organ (1990) beskriver sportsmannaanda som en oundviklig konsekvens av ett beroendeförhållande. Till viss del ligger det i anställningens natur att ett visst mått av sportsmannaanda bör uppvisas dvs. ett visst mått av olägenheter bör man stå ut med inte minst om man själv vill undvika personligt obehag vilket tycks vara en uppfattning som går igen också på Posten i Åstad.

”Postisandan” som brevbärarna pratar om och som också finns beskriven i andra skildringar av brevbärare och Posten (Löfström, 2003, Salzer, 1995) kan i mångt och mycket jämföras med den dimension inom OCB som Organ med flera kallar för sportsmannaanda (Organ, 1990, Organ & Ryan,

1995, Van Dyne et al 1995). Brevbärarna i Åstad ger i sin version av ”postisandan” uttryck för att en ”postis” inte klagar i onödan utan en ”postis” ”står ut” som Katrina uttrycker det. Kanske inte i vilken utsträckning som helst men en ”postis” tål rätt så mycket och hugger gärna i och så bör det också vara menar hon. ”Annars bör man säga upp sig”

Man upplever sig ha en skyldighet att försvara Posten och förklara varför förändringar ibland måste genomföras. Det är en självpåtagen uppgift som brevbärarna har i och med att man ser sig själv som Postens ansikte utåt och är den som har kontakten med kunden. Kritiken mot den egna arbetsgivaren, som man menar att allmänheten ofta framför, är inte förtjänad och brevbärarnas uppfattning är att det ju trots allt ytterst är för kundernas skull som man genomför förändringarna. Bakgrunden till de genomförda förändringarna kommer inte alltid fram i media varför man anser sig ha en skyldighet att förklara så att kunderna förstår. Att visa lojalitet genom att försvara sin arbetsgivare i olika sammanhang är ett sätt att ta ansvar för att bilden av Posten blir positiv. Trots att man ibland håller med kunderna i sak gäller det att visa upp en positiv bild av Posten.

Som tidigare diskuterats upplever man som brevbärare också att det ibland är ofrånkomligt att rucka lite på de av Posten uppsatta reglerna, ofta till förmån för kunden. Att hjälpa en kund lite mer än vad som egentligen är brukligt kan i vissa fall vara nödvändigt på moraliska grunder. Men att rucka på reglerna beträffande vad man som brevbärare väljer att dela ut för typ av post menar brevbärarna inte är acceptabelt. Du får aldrig välja att inte dela ut post bara för att uppfylla ett annat mål som inte går i linje med de av företaget formulerade målen. Också här kommer kunden in i resonemangen som ett argument till varför detta är otänkbart. Kunden skulle drabbas. Framförallt den kund som har betalat för att Posten ska dela ut försändelsen och man får inte bryta ingångna avtal. Någon har betalat för att försändelsen ska ut och då ska det också delas ut.

Men även om brevbärarna i Åstad menar att man bör ställa upp för kollegor och Posten som företag finns det gränser. Man ställer till exempel inte upp på obetald övertid. Något som Organ däremot uttryckte som en tydlig OCB-handling. Här visar brevbärarna i Åstad ett tydligt motstånd och en gräns för det individuella ansvarstagandet. Att ställa upp för organisationen på sin fritid ansågs av Organ vara något som gynnade organisationen och därmed kan ses som den ultimata OCB-handlingen. Visst menar brevbärarna att all post bör vara sorterad och förberedd till nästföljande dag men ibland kör det ihop sig och tiden räcker inte till. Då har man att välja

på att försöka göra klart på övertid eller att börja nästföljande dag med det som man inte hann få klart. Att i ett sådant läge stanna kvar för att göra klart på sin fritid tycks inte vara ett alternativt förhållningssätt som man realiserar i praktiken. Däremot tycks det som att det är självklart att stå upp för att man jobbar på Posten också på fritiden och många är de gånger då man har fått försvara sitt företag på den egna fritiden. Det är då självklart för de flesta brevbärare att ställa upp och försvara de beslut som ledningen i Posten fattat. Man upplever sig ha skyldigheten att försvara Posten och förklara varför förändringar ibland måste genomföras.

4.2.3 Brevbärarna och kunderna

I den tidigare OCB-litteraturen har man inte särskilt tagit hänsyn till kunddimensionen på något specifikt sätt utan kunden har ansetts vara en del av organisationen och därmed omfattats i OCB-O dvs. sådant som gynnar organisationen i stort. Men brevbärarna visar på att kunden både kan ses som en del av organisationen (OCB-O) men också att kunden i vissa fall behandlas som en individ genom icke förväntade extra ansträngningar vilket då skulle kunna sägas vara handlingar som är specifikt riktade mot en annan individ (OCB-I). I det långa perspektivet är detta dock något som också gynnar organisationen.

Att förstå kunden och kundens behov är också något som man enligt ledningen ständigt bör ha i åtanke. Detta framträder också tydligt från projektgruppens arbete med den Interna dialogen om medarbetarskap. Således är ledningen i allra högsta grad en av de aktörer som bidrar till de uppfattningar man har om det egna förhållningssättet till sin medarbetarroll. Det finns stora förväntningar från ledningens sida på att brevbärarna ska värna kunden och resonera utifrån ett tydligt kundperspektiv i arbetsrelaterade frågor. De här förväntningarna återspeglar sig också mycket tydligt i brevbärarnas sätt att resonera och förhålla sig till kunden. Ledningen vill idag att brevbärarna är kundfokuserade och villiga att anpassa sig efter kundernas behov vilket från ledningens sida kan ses som ett sätt att förhålla sig till förändrade förhållanden på brevmarknaden. Det är viktigare idag att kunden är nöjd än vad det var när Posten befann sig i monopolställning på brevmarknaden. Men även om brevbärarna är informerade om ledningens inställning angående kundanpassning och kundfokusering vittnar utsagor också om att man är villig att för kundens skull anstränga sig utöver det förväntade. Kalle uttrycker en känsla av att det är roligt med nöjda kunder därför att man själv får en positiv upplevelse tillbaka.

Att ha sin runda i ett villaområde anses vara en vinstlott. Kalle uttrycker det som att han är lyckligt lottad som får köra ut post i villaområden. Förutom de rent fysiska fördelarna såsom att det är mindre ansträngande än att springa upp och ned i trappor (under vinterhalvåret kan det dock enligt Kalle bli ganska tungt också med villabrevbäring) finns möjligheten att man då och då träffar en kund. Som brevbärare är man en offentlig person. Detta har blivit ännu tydligare efter uppdelningen mellan Brev och Paket och Svensk Kassaservice[24]. Det är tydligt att brevbärarna inte längre ser Svensk Kassaservice som en del av Posten trots det faktum att många av de gamla kassörerna i Posten nu istället arbetar i Svensk Kassaservice regi.

Brevbärarna uttrycker ett tydligare ansvar att försvara bilden av Posten och är de som bidrar till Postens rykte, på gott och ont. Detta är på ett sätt en självpåtagen roll även om det också är att man från ledningshåll tydligt markerar hur en brevbärare bör vara och uppföra sig. Det finns ingen annan i Posten som kan axla denna mantel och för att inte Posten helt ska anonymiseras får brevbäraren bli den som representerar Posten gentemot allmänheten. Då är det viktigt att man förmedlar bilden av brevbäraren som en trevlig och serviceinriktad person. Synen på sig själva är att det är roligt att träffa folk och att man är Postens ansikte utåt och därför ska vara trevlig och tillmötesgående. Det handlar inte om några längre stunder men att säga ett par ord om väder och vind hör till rollen som den trevlige brevbäraren. Man ser sig själv i första hand som en kundinriktad servicemedarbetare som ska tillmötesgå kundernas behov genom att dela ut rätt post till rätt kund senast det klockslag som finns överenskommet mellan Posten och kunden. I vissa fall kan det också vara aktuellt att överträffa förväntningarna och gå utanför ramarna.

Kunden ur ett individperspektiv

Att värna om kundens integritet är också det en självklarhet för brevbärarna. Det finns en tydlig formell regel om tystnadsplikt som man som brevbärare har en skyldighet att leva upp till. Vem som får vilken typ av post är inget man ska skylta med. Men det är samtidigt omöjligt att ta notis om all post som sorteras och delas ut. Ett flertal av brevbärarna har idag också en mycket stor omtanke om kunden vilket också var fallet med de oaviserade större försändelserna samt att Kalle jämför det med att fått en vinstlott att ha villabrevbäring. Man vill gärna ha kontakt med kunder och uppfattar det därför som en fördel att köra villabrevbäring även om det inte blir

[24] Efter att denna undersökning gjordes så fattades beslut om att helt lägga ner Svensk Kassaservice. Viss verksamhet togs istället över av Nordea.

några längre stunder med kunden. Brevbäraren är intimt förknippad med Posten och vice versa. Att vara symbolen för Posten är också något som man förknippar med ett visst ansvarstagande. Som brevbärare ser man sig således som en offentlig person när man är utomhus iklädd de karakteristiska blå postkläderna. En symbol för Posten. Brevbärarna uppfattar att man idag har ett tydligare ansvar för att försvara bilden av Posten och att man är de som bidrar till Postens rykte, på gott och ont. Detta är på sätt och vis en självpåtagen roll även om man också från ledningshåll tydligt markerar hur en brevbärare bör vara och uppföra sig. Det finns ingen annan yrkeskategori i Posten som kan axla denna mantel och för att inte Posten helt ska anonymiseras får brevbäraren bli den som representerar Posten gentemot allmänheten. Då är det viktigt att man förmedlar bilden av brevbäraren som en trevlig och serviceinriktad person. Synen på sig själv är att det är roligt att träffa folk och att man är Postens ansikte utåt och därför ska vara trevlig och tillmötesgående. Det handlar inte om några längre stunder men att säga ett par ord om väder och vind hör till rollen som den trevlige brevbäraren. Man ser sig själv i första hand som en kundinriktad servicemedarbetare som ska tillmötesgå kundernas behov genom att dela ut rätt post till rätt kund senast det klockslag som finns överenskommet mellan Posten och kunden. I vissa fall kan det också vara aktuellt att överträffa förväntningarna och gå utanför ramarna. Till exempel väljer man ibland att inte avisera ett större brev fast man vet att det kommer att bli extra tungt i väskan. Gesten uppskattas av kunden och Posten hamnar samtidigt i positiv dager. Brevbärarna upplever att man har ett ansvar gentemot Posten och ansvar för att måna och värna om kunderna och då blir detta ett sätt att visa det på.

Som tidigare diskuterats upplever man som brevbärare att det ibland är ofrånkomligt att rucka lite på de av Posten uppsatta reglerna, till förmån för kunden. Men att rucka på reglerna beträffande vad man som brevbärare väljer att dela ut menar man däremot inte är acceptabelt. Du får aldrig välja att inte dela ut post bara för värderingarna inte överensstämmer med dina personliga eller de allmänt politiskt korrekta. Också här använder man kunden i argumentationen till varför detta är otänkbart. Kunden skulle drabbas på ett sätt som går i strid med det kundinriktade synsättet. Någon har betalat för att posten ska delas ut och då ska det också delas ut. Brevbärarnas lojalitet omfattar både den egna organisationen men också lojaliteten gentemot kunderna.

4.3 Identifiering av sociala regler i Åstad

Utifrån det teoretiska perspektivet att all mänsklig handling är regelstyrd och att varje enskild roll har sin specifika uppsättning med regler som präglar den verksamhet som bedrivs (March et al 2000), har kapitlet haft i syfte att genom en empiriskt grundad analys identifiera en del av de gemensamma regler som vägleder brevbärarna i deras arbete. Sewell (1992) menar att regler endast har en virtuell existens vilket innebär att det endast är dess konkretiseringar i handling och prat som går att se. Det innebär att regler går att studera empiriskt genom handlingen (prat) eller andra observerbara spår såsom exempelvis dokument. Analysen har dels gjorts utifrån det som brevbärarna de facto ger uttryck för i intervjuerna (primärtolkning Alvesson & Sköldberg, 1994) och dels utifrån OCB och de tidigare indelningarna av begreppet vilket i sammanhanget med Alvesson & Sköldbergs uttryckssätt utgör en andra gradens tolkning. Det är kodningen av intervjuerna som ligger till grund för identifieringen av regler [25].

Arbetsrollen kan enligt tidigare OCB-forskning indelas i en formell del som avser sådant som inte kan anses vara extraordinärt utan faktiskt kan avkrävas att individen utför på formella grunder och därför är vägledande för formell handling. Regler som vägleder handlingar inom den mer formella brevbärarrollen har man naturligtvis också uppfattningar om. Dessa uppfattningar tillsammans med de uppfattningar som vägleder handlingar som inte tillskrivs den direkta arbetsuppgiften utan som enligt Organs definition (1997) mer tillhör den sociala och kontextuella dimensionen av brevbärarrollen, är fortsättningsvis mest intressanta. Fokus ligger därför på att beskriva vad det är för regler i brevbärarkontexten som kan uppfattas som specifika för de ansträngningar som är extraordinära såtillvida att de kan sägas vara icke formellt förväntade såtillvida att de inte ingår i det formella avtalet mellan organisationen och brevbäraren.

4.3.1 Sammanfattande översikt av regler i brevbärarrollen

På resterande sidor i kapitlet redovisas vad brevbärarna sade och tyckte om ansvarstagande (empiriska utsagor), vad jag tolkat är deras uppfattningar om ansvarstagande (brevbärarnas uppfattningar), vad jag som forskare tolkat tillhör den formella delen av ansvarstagandet (regler avseende den formella brevbärarrollen) samt den del av ansvarstagandet som vilar på mer frivilliga grunder och speglar uppfattningar om ansvarstagande OCB-regler). Avsnittet avslutas med en redogörelse för vilka regler som – utifrån brevbärarnas uppfattningar – har identifierats specifikt.

[25] Hur jag arbetat med analys och tolkning beskrivs i kapitel 3.

4.3.1.1 Uppfattningar och regler om det formella

Empiriska utsagor		Brevbärarnas uppfattningar		Formella regler
"Adressregister och uppdateringar av fastighets-böcker är ett viktigt jobb för att undvika att posten distribueras till fel person och på så sätt blir försenad eller tappas bort" *"Jag ska fullgöra mina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt"* *"Ju tidigare man gick hem på förmiddagen desto bättre brevbärare"* *"Alltså det är inte upp till Dig som person vad Du delar ut för post utan det är din arbetsuppgift, punkt slut liksom"* *"Det som kommer till oss det ska delas ut". Det är någonting som vi fått i uppdrag."* *"En viss yrkesstolthet måste man ju ha"*	►	En brevbärare utför alltid sina arbetsuppgifter på bästa sätt vilket innebär att man sköter sitt jobb och passar tider. En brevbärare är snabb, effektiv och noggrann. En brevbärare har fått ett uppdrag och det ska skötas oavsett vad det är som ska delas ut. Vad som delas ut är upp till någon annan att ta ansvar för.	►	**Effektivitetsregeln**
"En fördel med betinget var att det var skönt med friheten att själv kunna påverka sina arbetstider" *"Vi som har jobbat som brevbärare länge skulle inte kunna ha ett innejobb det kan jag väl säga."* *"Säj att jag har en och en halv blå låda kvar sen dan innan så kanske jag kan gå till Mats och höra*	►	Att vara brevbärare är ett fritt yrke och friheten uppskattas trots att det idag är fasta arbetstider En brevbärare kan stanna kvar och göra klart men för detta ska övertidsersättning utgå	►	**Tidsregeln**

om jag kan slippa mitt morgonjobb för jag behöver sortera klart. Då får jag min kvart där för att göra det liksom eller så frågar jag om jag får ta övertid, men oftast brukar jag gå hem. Alltså det löser sig"

"Vi är inga gratisjobbare"

Effektivitetsregeln

En brevbärare har historiskt sett varit en person som haft en viktig och statusfylld funktion i samhället och Posten har stått för effektivitet och noggrannhet. Detta har varit en viktig del också av brevbärarnas arbete och syn på sig själva och än idag handlar brevbäraryrket mycket om att vara noggrann och pålitlig. Grunden är att ett brev är viktigt. Att komma i tid och att fullfölja sina arbetsuppgifter på ett kvalitetsmedvetet sätt är därför fortfarande något som brevbärarna prioriterar. En bra brevbärare är punktlig, noggrann och pålitlig. En brevbärare gör rätt. Dessutom är en bra brevbärare snabb vilket kan ses som en kvarleva från betingets dagar. Det är således en del av arbetsuppgiften, att vara snabb och effektiv liksom att göra saker på rätt sätt.

Tidsregeln

Att köra ut breven snabbt och effektivt är således viktigt men ibland kör det ihop sig och man behöver mer tid än vad som finns tillgängligt för att göra klart sina arbetsuppgifter. I ett sådant läge kan man tänka sig ett flertal handlingsalternativ. Man stannar kvar på övertid för att göra klart, man ber om hjälp, man gör klart ändå utanför arbetstiden, man går hem och räknar med att hinna klart nästföljande dag med risk för att man blir sen också denna dag. För att stanna kvar och göra klart i ett sådant läge ska det vara betald övertid eller motsvarande ledighet som kompensation. I vissa lägen kan man be om hjälp men annars är det vanligaste att man gör klart nästföljande morgon.

4.3.1.2 Uppfattningar och regler om OCB

Empiriska utsagor		Brevbärarnas uppfattningar		OCB-regler
"Det har varit förändringar förr och oftast löser det sig på något sätt" *"Man tar sitt ansvar genom att protestera om man inte håller med om bilden som målas upp av sina arbetskamrater"* *"En "riktig postis" trivs med sitt jobb och går inte och gnäller och så blir man kvar. Man håller ut".* *"Det finns dom som smyger omkring och bara inte vill. Dom blir aldrig någon postis"* *"Det är starkt av dem att verkligen göra slag i saken istället för att gå omkring och förstöra stämningen för kollegorna på arbetsplatsen"* *"Posten är ju ett företag som man gärna gnäller på känns det som alltså det är ju ett offentligt företag som jag tror det är lätt att kasta skit på. Fast det inte alltid är välförtjänt för det är ju för kunden vi gör det."* *"Om någon sitter och gnäller på oss, då försvarar jag ju oss alltså".*	►	En brevbärare håller ut och accepterar man inte förändringar så bör man sluta En brevbärare gnäller inte utan en brevbärare trivs med sitt jobb En brevbärare svartmålar inte sin arbetsgivare utan är lojal utåt gentemot sin arbetsgivare En brevbärare agerar "postis" också på fritiden	►	**Lojalitetsregeln**
"Ledningen tycker att man ska hjälpa varandra inom sitt lag men inte fått gehör för det därför	►	En brevbärare av idag bör hjälpa sina kollegor. Det är bra både ur det egna perspektivet och	►	**Hjälpsamhetsregeln**

att det är fler som hellre vill köra sitt eget race. Som man gjorde förr i tiden." *"Förr då skötte du dig verkligen själv"* *"Först och främst hjälper man varandra inom sitt lag ju"* *"Det finns andra lag där brevbärare resonerar; sköt dig själv och skit i andra"* *"Man kan själv hamna i situationen att man behöver hjälp"* *"Att hjälpa varandra och att vara en god kollega handlar om vanligt sunt förnuft"*		kollegornas men det är också ledningens intention och vilja.		
"Om det är en av kollegorna som ska köra distriktet nästa dag, då är det inte lika självklart att spara jobbet till dagen därpå"	►	Brevbärare tar hand om sitt eget kvarligg och låter ingen annan "städa upp efter sig" En brevbärare bör på så sätt inte belasta sina kollegor. Alla ska klara sig själva.	►	**Belastningsregeln**
"Vet man att det finns en bra veranda och om det är pensionärer som till 99 procent är hemma så uppskattar dom om man tar med sig bokpaketet eller någonting annat vad det kan vara" *"Det är ju lite sunt förnuft vad kunden… jag menar det är ju roligt att ha nöjda kunder. Dom blir jätteglada när man ringer på"*	►	Brevbäraren är en trevlig och serviceinriktad person. En brevbärare bör vara Postens ansikte utåt	►	**Nöjdkund/ Symbolregeln**

Lojalitetsregeln
Brevbärare bör vara lojala både utåt och inåt i organisationen. En brevbärare gnäller inte utan står ut och står man inte ut bör man göra någonting åt sin situation och sluta. I sann ”postisanda” gör man alltid sitt bästa. Man är tapper och uttrycket ”brevbäraren föll på sin post” kan också sägas ha en gnutta sanning i sig. Man står upp tills man faller – bildligt med posten i väskan. Innan dess lämnar man inte sin post i sticket och på senare år, snarare kunden. Kunden har på så sätt övertagit rollen som brevet tidigare hade. För kundens skull anstränger man sig lite extra och visar lojalitet på en mängd sätt, både mot organisationen men också kunden. Mot kunden visar man lojalitet både mot den som sänder och den som tar emot. Brevbärare är lojala både under arbetstid och på sin fritid.

Hjälpsamhetsregeln
Att vara brevbärare är delvis ett fritt yrke och friheten uppskattas. Den del av jobbet då man befinner sig utomhus tycks vara den del som man uppskattar mest och som gör upplevelsen av självständigheten och frihetskänslan konkret. Man har ett visst mått av självständighet inbyggt i yrkesstoltheten och den självständigheten bör värnas. En brevbärare är självständig. Men om en kollega verkligen är i behov av hjälp och man uppfattar detta behov som skriande anstränger man sig om att vara en god arbetskamrat och hjälper till. Man vet att detta förväntas idag och om man väljer att samarbeta sker det oftast inom laget. Förväntningarna på samarbete samt tanken att man någon gång själv kan komma att behöva hjälp tycks vara de främsta drivkrafterna. Det handlar enligt ledningen inte längre om att sköta sig själv och skita i andra utan man är idag indelade i lag och därmed också lagspelare. Man bör således ta ett helhetsansvar och inte enbart ansvar för de egna arbetsuppgifterna och sig själv. Ledningens intentioner och ambitioner är att samarbete och hjälpsamhet bör utvecklas och öka i organisationen. det har dock inte slagit igenom fullt ut utan fortfarande finns de som kör efter principen ”sköt dig själv och skit i andra”.

Belastningsregeln
En brevbärare bör inte belasta sina kollegor. Brevbärare är stolta över det egna yrkeskunnandet en är också väl medvetna om att man inte innehar något statusfyllt arbete i samhällets ögon. Annat var det mot förr då uniformen medförde viss status och respekt i förhållande till övriga samhället. Yrkesstoltheten grundar sig dock idag – liksom förr - på noggrannhet och effektivitet. Om inte jag utför jobbet blir det inte gjort, är en uppfattning som kan sägas härstamma från den tid då var en skötte sig själv och samarbete inte var något man strävade efter. Idag yttrar sig detta bland annat i

att man är av åsikten att var och en tar hand om sitt eget kvarligg och reder ut sina egna fel och misstag. En bra brevbärare överlåter inte jobb på sina kollegor. Man bör också som brevbärare värna sin egen hälsa och fysik för att orka med jobbet som man upplever blir allt tyngre och stressigare. Detta är ett ansvarstagande man bör ta både mot sig själv och mot organisationen.

Nöjdkund/symbolregeln

Posten började under senare delen av 1980-talet att frekvent tala om kundens betydelse och kunden i centrum blev ett begrepp. Löfström (2003) menade delvis att detta var ett resultat av tidens anda. Idag har detta synsätt vuxit sig starkt och blivit någonting som också brevbärare i mångt och mycket tar för givet i sina resonemang. Kunden är viktig och en del av deras arbete. Det handlar inte idag enbart om att göra rätt därför att man satt en ära i det utan det handlar också om att man då gör sina kunder nöjda vilket ledningen under många år hävdat är en förutsättning för långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad. Brevbärare bör vara serviceinriktade och vänliga, både mot avsändare och mot mottagare. I och med att man också är en offentlig person som i sin uniform är väl synlig i stadsbilden bör man också uppträda i enlighet med detta. Detta är i enlighet också med ledningens intentioner om att brevbärare men även andra anställda i Posten bör bli mer kundfokuserade och att alla har ett ansvar för företagets image.

5 Interna dialogen i Åstad

Posten har genom Interna dialogen 2 om medarbetarskap initierat diskussioner om hur man som medarbetare i Posten bör förhålla sig till medarbetarrollen men också vad ledningen definierar som viktiga värderingar att vägledas av i det praktiska brevbärararbetet. I följande kapitel kommer brevbärarnas diskussioner, utifrån de situationer som dialogen innehöll, att ge en bild av hur man tänker och resonerar som brevbärare i Åstad. Utifrån fyra praktikrelaterade situationsbeskrivningar ger kapitlet en bild av brevbärarnas sociala interaktioner liksom av de diskussioner som följer av varje situationsbeskrivning. Därmed får vi en bild av hur de tidigare kategoriserade OCB-reglerna kommer till uttryck liksom hur de samspelar. Dels innehåller kapitlet en empirisk analys av vad som kan iakttas från brevbärarnas sociala interaktioner och dels presenteras empiriska slutsatser utifrån de sociala interaktionerna.

5.1 Interna Dialogen i Åstad

Det här kapitlet bygger på diskussioner från ett moment i den Interna Dialogen 2 om medarbetarskapet i Posten som i bredvidmaterialet kallades för; *Hur skulle du göra*? Som tidigare beskrivits hade varje personalkategori i Posten sitt eget situationsmaterial och det är detta material som det här kapitlet bygger på. Situationerna utgör en del av den Interna dialogen 2 om medarbetarskap och de återgivna brevbärarinteraktionerna i följande kapitel är således hämtade från detta tillfälle. Jag ger initialt en kort introduktion av respektive situation.

Situation 1 utspelar sig på fritiden på ett bostadsrättsföreningsmöte och handlar om införandet av fastighetsboxar. *Situation 2* handlar om ansvaret för att fånga upp en ny kund och hur brevbärarna väljer att agera när man får säljsignaler om att en ny kund skulle kunna knytas till Posten. *Situation 3* utspelar sig på utdelningskontoret och handlar om en kollega som ligger efter i sitt arbete och därför är i behov av hjälp. *Situation 4* handlar om ett tillfälle då någonting har gått fel och där brevbäraren, som är ute på sin runda, får kännedom om detta av kunden.

Den gemensamma utgångspunkten i samtliga situationer är att brevbärarna förväntas agera proaktivt och på ett sätt *som är gynnsamt för Posten* men *formellt kan man inte utkräva detta beteende*. Det är på så sätt medarbetaren (brevbäraren) själv som avgör hur man ska agera. Ett frivilligt ansvarstagande som brevbäraren har makten över att hantera och förhålla sig till.

Det handlar mer om *hur* man bör vara brevbärare än *vad* som innefattas i jobbet.

I det som kallas bredvid- eller sidomaterial fick grupperna den centrala ledningens kommentarer till vart och ett av de handlingsalternativ som medarbetarna kunde välja bland. De olika handlingsalternativen var markerade med rött, gult eller grönt, enligt stoppljusprincipen. Ett rödmarkerat svarsalternativ indikerar att Posten som arbetsgivare inte anser beteendet vara ok. Gult att ledningen reser varningsflagg och grönt att handlingsalternativet är ett bra och rekommenderat sätt att agera i enlighet med företagets uppfattningar och värderingar. Tanken var att gruppen, efter att man resonerat sig fram till ett lämpligt agerande i situationen, skulle titta på hur ledningen motiverade alternativa handlingar i den specifika situationen. Ledningens motiveringar till det som kan anses vara ett lämpligt agerande i brevbärarrollen presenteras här i anslutning till de olika handlingsalternativen även om det i själva verket var så att grupperna tog del av dessa först efter att man gjort sina egna val och resonerat sig fram till ett gemensamt handlingsalternativ. I återgivningen av gruppens interaktioner ingår också gruppdiskussionerna som följde efter att man tagit del av ledningens motiveringar.

Situationerna, liksom handlingsalternativen och ledningens kommentarer till dessa dvs. dialogkartan, utgör därmed en del av strukturen för gruppernas diskussioner och interaktioner kring medarbetarskapet i Posten. Det blir följaktligen också en del av analysen över hur gränser och motsättningar mellan vägledande OCB-regler tar sig uttryck.

Upplägget i kapitlet; Situationen presenteras och i anslutning till situationen följer en kort sammanfattning av ledningens tankar runt de valda situationerna. Sammanfattningen grundas på information som framkom under projektarbetet med Interna Dialogen 2 (se utförlig beskrivning av datainsamlingen i Metodkapitlet). Gruppens interaktioner och muntliga diskussioner presenteras. Vissa grupper diskuterar mer och andra mindre. Gruppen väljer ett handlingsalternativ för hur man tror att man skulle agera. Det är dels valet i sig som är intressant och dels diskussionerna som sådana som är intressanta för analysen. Slutligen görs en tolkning/analys av förhållningssättet till OCB bland brevbärare i Posten. Hur kommer OCB till uttryck och hur samspelar reglerna?

5.2 Fastighetsboxarna

Den första situationen som brevbärarna ska diskutera handlar om ett fall då Posten ska införa ett system med fastighetsboxar. Bakgrunden till att situationen finns med på dialogkartan är att fastighetsboxar är ett aktuellt ämne som rör, och berör många, såväl anställda som kunder. Lådsamlingar och fastighetsboxar införs successivt på många håll i landet och går ut på att man samlar kundernas brevlådor eller brevinkast på ett och samma ställe på en gata eller i en trappuppgång. Kunderna får sedan hämta sin post på angiven plats. Istället för att åka runt i ett villakvarter med 20 hushåll åker brevbäraren till ett uppsamlingsställe för brevlådor och lägger posten i ett flertal brevlådor på en och samma gång. I ett flerfamiljshus placeras boxar i trappuppgången där brevbäraren lägger kundens post vilket innebär att brevbäraren inte behöver nå varje enskilt brevinkast.

Förändringen som införandet av lådsamlingar och fastighetsboxar innebär, kan för kunden som får hämta sin post på anvisat ställe, upplevas irriterande av ett flertal anledningar. För brevbärare som har många flerfamiljshus inom sitt distrikt innebär det å andra sidan att hanteringen av post blir mindre fysiskt betungande. Förändringen är beslutad av Post- och Telestyrelsen som reglerar postverksamheten i Sverige. Trots det motstånd som ofta råder från kundernas sida kommer fastighetsboxar och lådsamlingar successivt att införas på bred front. Inte sällan följer diskussioner och heta debatter i lokal media angående införandet av fastighetsboxar. Framförallt på grund av den förändring som detta innebär för kunderna vilket många gånger också upplevs som en försämring. Följande beskrivning läses av brevbärarna:

Din bostadsrättsförening har årsmöte. Föreningens kassör kritiserar skarpt beslutet att alla fastigheter ska ha fastighetsboxar. Det är känt att du jobbar på Posten. Hur reagerar du och vad gör du?

Jag känner att jag inte kan förklara beslutet om fastighetsboxar så jag väljer att hålla tyst.

Bra att du inte ger dig in i en diskussion om något du inte kan, vi ska inte lova något som vi inte kan hålla. Däremot kan du vara aktiv och ta eget ansvar genom att lova ta reda på vad som ligger bakom beslutet.

Jag håller med eftersom jag tycker att det är en försämring av vår service.

Självklart kan du säga vad du tycker men då bidrar du aktivt till att ge en negativ bild och agerar inte som en god representant för Posten.

Eftersom jag jobbar på Posten försöker jag förklara varför beslutet fattats.

Bra att du står för att du jobbar på Posten och tar chansen att öka kunskapen i den här frågan.

Jag berättar att det är Post- och Telestyrelsen som har beslutat detta och att Posten måste rätta sig efter detta.

Om du bara berättar att det är ett beslut från PTS verkar det som om vi skyller ifrån oss. Var så konkret och specifik som möjligt och påbörja samtidigt diskussionen om hur ni ska lösa frågan om fastighetsboxar i ditt hus.

Jag vill stå upp för Posten fast jag inte känner till detaljerna och argumenterar starkt för att vi behöver vara affärsmässiga i alla avseenden.

Bra att du tänker affärsmässigt och vill stå bakom Posten, men du behöver inte argumentera för sådant du inte vet säkert. Förbered dig inför nästa tillfälle ni ska prata fastighetsboxar genom att skaffa mer information.

Jag säger att jag inte vet men lovar att återkomma så fort jag tagit reda på varför beslutet fattats.

Bra att du står upp för att du jobbar på Posten även om det blåser och att du är saklig och säger att du ska ta reda på varför beslutet fattats. Det är ett bra sätt att i en vardagssituation skapa en positiv relation och vara en god representant för Posten.

Brevbärarna har alltså att ta ställning till hur man som anställd i Posten skulle agera på ett bostadsrättsföreningsmöte - som äger rum på fritiden - när frågan om fastighetsboxar dyker upp. Av beskrivningen går också att utläsa att viss kritik framförs mot Posten. De handlingsalternativ som är grönmarkerade har gemensamt att individen – trots att man inte befinner sig på betald arbetstid – enligt ledningen bör agera på ett lojalt sätt och stå upp för arbetsgivaren och organisationen. Ett beteende som andas stark OCB-anda bland annat på grund av att medarbetaren själv avgör i vilken utsträckning man väljer att försvara Posten (det är således frivilligt) samt det är en situation som utspelar sig utanför ordinarie arbetstid (inget som är formellt reglerat i avtal). Ledningen poängterar i det rödmarkerade al-

ternativet att det naturligtvis är upp till var och en att ta ställning till hur man ska agera men att man genom öppen kritik bidrar till att ge en negativ bild av Posten vilket helst bör undvikas ur ett företagsperspektiv. Brevbärarna, precis som övriga anställda, har enligt ledningen därmed ett ansvar för att agera på ett ansvarsfullt gentemot Posten också på sin fritid. I den mån brevbäraren kan öka kunskapen om varför Posten genomför förändringar såsom t ex. införandet av fastighetsboxar, bör man också göra det. Ett lämpligt agerande för brevbärare som inte känner till bakgrunden till det diskuterade beslutet är att anstränga sig och ta reda på fakta angående beslutet och sedan återkomma till den egna bostadsrättsföreningen. Enligt ledningen är detta ett bra sätt att handla. Att man ständigt försöker innebär också att man tar ansvar. Ett av de gulmarkerade handlingsalternativen innebär att brevbäraren påbörjar en diskussion om det aktuella ämnet för att man sedan på arbetstid lättare ska kunna lösa frågan i föreningen. Att skylla beslutet på Post- och Telestyrelsen är visserligen inte fel men inte heller ett lämpligt agerande eftersom det då kan verka som att man skyller ifrån sig. Att skylla ifrån sig innebär också att man inte tar ansvar för helheten.

Vi kommer in i Interna dialogen då brevbärarna i Grupp A, B och C, ska börja avsnittet med att diskutera situationen om fastighetsboxar.

5.2.1 Fastighetsboxarna - Grupp A

Grupp A har just läst igenom situationen och de olika svarsalternativen.

Interaktion 1

Maud: Och vad väljer vi?
Bertil: Vi väljer det eftersom vi jobbar på Posten.[pekar på alternativ 3]
Karl: Ska vi kolla kanske? [frågan avser sidomaterialet, av brevbärarna ofta kallat facit]
Bertil: Nej men jag talar om vad JAG skulle säga
Karl: Ja jag tänkte … vi skulle nog göra så här [pekar på ett för mig okänt alternativ]
Inge: Jag tror inte vi ska titta på varandra
Karl: Nej precis
[…]
[Maud läser alternativen igen, högt]
Inge: Är inte det där samma sak? [avser alt. 3 och 4]
Bertil: Nej, det är Post- och Telestyrelsen som bestämmer, inte Posten.

Inge: Är det så verkligen?
Maud: Du kan ju också förklara att det har med vår arbetsmiljö att göra och att man får ont i knäna.
Inge: Ja absolut
Karl: Det här är ju att man skyller på Post- och Telestyrelsen.
Maud: Ja

Gruppen vänder upp sina kort.

[…]
Inge: Ett två tre. Vad hade du, sexan?
Karl: Tre [De flesta i gruppen väljer alternativ 3 eller 6]
Bertil: Det är bara för att du inte har sprungit så mycket i trappor.
Inge: Hur är svaret?
Karl: Svaret, nja inte svaret utan det står mer varför man kan agera på ett sätt. […]

Kommentar "Fastighetsboxar" Interaktion 1: Grupp A börjar med att förtydliga för sig själva att Posten och Post- och Telestyrelsen inte är samma sak och att beslutet om fastighetsboxar är fattat av Post- och Telestyrelsen och inte av Posten. Precis som ledningen är brevbärarna i grupp A inne på att *inte* skylla beslutet på Post- och Telestyrelsen.

Brevbärarna ser också kopplingen mellan den egna arbetsmiljön och den förändring som införandet av fastighetsboxar kommer att innebära vilket återspeglas i den korta diskussionen. De antar att det kommer att innebära en förbättrad fysisk arbetsmiljö vilket troligtvis också kommer att innebära att man får mindre ont i knäna.

5.2.2 Fastighetsboxarna - Grupp B

Grupp B tar del av situationsbeskrivningen och börjar diskutera.

Interaktion 2

Per: Det enda rätta är ju att hänvisa till Post- och Telestyrelsen. Det är ju dom som bestämmer.
Ella: Jag berättar nog att det är Post- och Telestyrelsen som har beslutat detta
Lisa: Då är ju personen nöjd med det

Ella: Nej tror du?
Olle: Ska vi inte kliva upp och säga alternativ 3? Det är ju din arbetsmiljö vi jobbar för
Per: Ja
Lisa: Då skriver vi tre där.
Olle: Det skulle jag göra om jag bodde i en förening.
Ella: Vad skulle ni göra sen?
Olle: Nästa skede är ju Telestyrelsen.
Ella: Eftersom jag jobbar på Posten så försöker jag förklara varför beslutet har fattats.
Per: Ja, vi kör det.
Olle: Ja

Kommentar "Fastighetsboxar" Interaktion 2: Inte heller i grupp B är tystnad under bostadsrättsmötet ett alternativ. Initialt är man dock mest inställd på att hänvisa till Post- och Telestyrelsen. En av kvinnorna i gruppen menar att hon antagligen berättar att beslutet inte är fattat av Posten utan av Post- och Telestyrelsen men ifrågasätter samtidigt om kunden nöjer sig med detta. Den underliggande logiken tycks då vara att om kunden förstår att det inte är Posten som fattat beslutet kan man inte heller kräva av någon som jobbar på Posten att man ska förklara varför beslutet är fattat. Samtidigt återspeglar också interaktion två att det inte räcker med att ta utgångspunkt i Post- och Telestyrelsen utan också här väljer man att argumentera utifrån den egna fysiska arbetsmiljön.

5.2.3 Fastighetsboxarna - Grupp C

Grupp C läser situationen under tystnad.

Interaktion 3

Kicki: Det är nu vi ska rösta, korten, de här korten tar ni fram [Gruppen läser åter igen situationen och svarsalternativen under massiv tystnad]
Kicki: Alla klara? Ett, två, tre. [Gruppen vänder upp sina kort]
Kicki: Det var helt enhetligt då skriver vi en trea

Kommentar "Fastighetsboxar" Interaktion 3: Grupp C skulle genomgående visa sig vara den grupp där man diskuterade minst. Istället var grupp C hela tiden mest inriktade på att leverera ett svar. Gruppen var också väldigt mån om att detta svar skulle uppfattas som att man "svarat rätt". Gruppen var således den mest svarsinriktade och minst diskussionsvilliga

och man gick så gott som alltid direkt till vad gruppmedlemmarna valt för svarsalternativ. Också i grupp C väljer man alternativ tre som går ut på att man står upp för Posten och förklarar varför beslutet fattats.

5.2.4 Sammanfattning - Fastighetsboxarna

Brevbärarna tycks vara av uppfattningen att idén med fastighetsboxar är bra och att de välkomnar förändringen. De flesta av brevbärarna utgår från att man skulle agera aktivt och försöka förklara varför beslutet fattats trots att man formellt sätt inte har några skyldigheter till detta. Båda alternativen är också grönmarkerade av ledningen. Överhuvudtaget verkar inte fastighetsboxarna vara en situation som väcker några starka reaktioner eller känslor utan i samtliga grupper visar man på en vilja att försvara Posten i sammanhanget. Det tycks vara ett självklart alternativ att stå upp för Posten också på fritiden och ingen reflekterar över att man har möjligheten att vara tyst på föreningsmötet. De flesta ger uttryck för att man skulle agera aktivt i en sådan situation, helt i enlighet med ledningens önskemål och intentioner. *Lojalitetsregeln* konkretiseras därmed genom att brevbärarna inte faller in i föreningsmötets kritik samt *att man försvarar sin arbetsgivare.* Brevbärarna uppvisar lojalitet och *OCB konkretiseras i att lojalt stå upp för arbetsgivarens beslut.* Man vill inte heller skylla ifrån sig på Post- och Telestyrelsen trots att det egentligen skulle vara ganska enkelt i och med att beslutet faktiskt *är* fattat av myndigheten och inte av företaget Posten. En risk är förstås att Posten och Post- och Telestyrelsen ändå skulle uppfattas som desamma av kunden vilket skulle bidra till att det trots allt inte får effekten att diskussionen avstannar och att mötet tycker att fastighetsboxar är ett bra alternativ. Att gnälla är inte heller en del av ”postisandan” utan istället bjuder man till och anstränger sig för att försöka förklara varför beslutet fattats just av anledningen att man är en del av det aktuella företaget. Lojaliteten tycks stark och det faktum att man är en postanställd och därmed en symbol för Posten är framträdande. *Lojalitetsregeln och nöjd kund/symbolregeln, vägleder brevbärarna att ta ansvar för att försöka förklara varför Posten fattat beslut om fastighetsboxar trots att man som brevbärare kanske inte är helt insatt i frågan*.

En annan iakttagelse från de återgivna interaktionerna är att *lojalitetsregeln och nöjdkund/symbolregeln är i samklang med andra normerande uppfattningar vilket konkretiseras av att de också tycks omfatta de* ***egna*** *arbetspremisserna.* Istället för att man enbart ser till organisationens fördelar dvs. att stå upp och försvara ett arbetsgivarbeslut är det i grupp A och B också tydligt att man ser till den egna arbetsmiljön och de konsekvenser som förändringen kommer att innebära för yrkeskåren. Brevbärarna väg-

leds på så sätt av lojalitetsregeln och symbolregeln också i förhållande till sig själva och kollegorna vilket yttrar sig i att man också står upp och försvarar den egna arbetsmiljön. Man visar således lojalitet både mot organisationen Posten men också gentemot den egna kåren och gentemot den egna arbetssituationen/arbetsmiljön. Anledningen till att man uppfattar sig ha ett ansvar under bostadsrättsföreningens möte tycks därmed både vara att man är anställd av det aktuella företaget men också det faktum att den egna arbetsmiljön påverkas positivt. Det senare verkar vara ett starkt vägande skäl till att brevbärarna skulle välja att försvara införandet av fastighetsboxar. Lojalitetsregeln och symbolregeln vägleder således brevbärarna till ansvarshandlingar som dels är riktade direkt mot organisationen och dels direkt mot brevbärarna själva dvs. mot individerna i organisationen.

Interaktionerna pekar på att det tycks finnas en lojalitet som sträcker sig utanför arbetstid och som riktas både mot organisationen (OCB-O) och mot brevbärarna själva som individer (OCB-I). Lojaliteten mot Posten som arbetsgivare och organisation (OCB-O) omfattar också brevbäraren som individ (OCB-I).

5.3 En ny kund?

I takt med de förändrade förutsättningarna för Postens verksamhet menar man att det blivit viktigare för Posten att knyta nya kunder till företaget liksom att skapa goda relationer till de kunder som man redan har. I situation två utgör de nya affärsbetingelserna grunden för situationen och den handlar mer specifikt om ansvaret alla i organisationen har för att skaffa nya kunder och framförallt att se möjligheterna till affärer. Uppfattningen från ledningens sida är att alla i organisationen måste hjälpa till i detta arbete och på så sätt bidra till en positiv lönsamhetsutveckling. Situation två utspelas också den på fritiden. Brevbärarna ska ta ställning till hur man skulle agera och hur man resonerar i ett fall där en granne signalerar problem. Problemet som avses handlar om faktureringsbekymmer. Posten kan erbjuda allehanda faktureringstjänster vilket vanligtvis är något som säljarna i Posten arbetar med. Texten om situationen är följande:

Du har pratat med en granne som berättar att hennes företag har problem med faktureringen. Vad gör du om du inte själv är säljare?

Jag gör ingenting, eftersom jag tror att säljarna säkert redan har koll på den här kunden.

För passivt agerande! Du representerar alltid Posten och varje affärsmöjlighet måste följas upp.

Jag pratar med mina kollegor om vi ska ta upp det med säljarna. Kollegorna kan säkert bedöma om det är intressant eller om vi bara trampar säljarna på tårna.

Diskutera gärna med kollegorna, det är ett bra sätt att få alla medvetna om de affärsmöjligheter som finns i vår omgivning. Däremot borde du själv ta ansvar för att just ditt tips inte blir liggande.

Jag ber grannen ringa upp en av våra säljare och lämnar vårt växelnummer

Bra att du försöker hjälpa grannen men du riskerar att grannen inte ringer upp och vi kan därmed förlora en potentiell kund. Kontakta själv en säljare och be denne kontakta grannen. Stäm av med grannen om någon hört av sig nästa gång ni ses.

Eftersom jag vill ta egna initiativ och bidra till utvecklingen lämnar jag själv information om tjänsten till min granne.

Bra att du tar initiativ men det bästa är om du först kontaktar säljaren och uppdaterar dig om tjänsten, för att sedan prata med grannen.

Jag kontaktar en av säljarna så snart jag kan och tipsar om den här möjligheten

Bra att du tar aktivt ansvar för att hitta nya intäktskronor åt Posten. Fråga gärna grannen sedan hur det gått.

Ovanstående handlingsalternativ är föreslagna och i det alternativ som ledningen har grönmarkerat är brevbäraren aktiv och tar tag i kundens problem genom att kontakta en säljare när man är tillbaka på kontoret. Att inte göra någonting åt grannens problem är enligt ledningen inte acceptabelt trots att man som brevbärare till vardags inte arbetar med just faktureringsfrågor. Utgångspunkten är, precis som i Situation 1, att man som anställd alltid är en representant för Posten. Ansvaret för att hjälpa en potentiell kund vilar därmed på individen själv och den brevbärare som först tar del av problemet är också den som bör ta tag i det, även om problemet och affärsmöjligheten uppstår på fritiden. Enligt ledningen bör således brevbärarna själva ta ansvar för att lösa kundens specifika behov.

Man förväntas på så sätt ta ett vidare ansvar, resonemanget om ett utökat ansvar är ständigt återkommande, på ett sätt som utgår från att man bör göra mer än enbart de direkt anvisade arbetsuppgifterna under arbetstid. Precis som i den förra situationen är det enligt ledningen fel att prata med kunden om någonting som man är osäker på. Detta bör undvikas och istället bör man då vända sig till lämplig instans inom Posten, i det här fallet en säljare.

Åter igen kommer vi direkt in i diskussionerna som utspelar sig i grupp A. Gruppen har läst situationsbeskrivningen och har under tystnad valt ett svarsalternativ.

5.3.1 En ny kund? – Grupp A

Interaktion 4

[…]
Karl: Vi har alla lika utom Inge. [majoriteten valde alternativ 5]
Inge: Såhär är det … [Inge vill förklara att han valt 4 istället för 5] … Petter [En av cheferna på ett annat kontor] sa att vi skulle lämna ut ett sånt där brev. […] Så efter det svarar ni fel.
Bertil: Men Petter har väl för fan ingen betydelse han är för fan från Brotorp!
Inge: Men det ser ni ju själva, jag tar ett eget initiativ och delar ut en sådan där… [avser ett välkomstbrev som kunderna får i det postområde där Inge arbetar]
Maud: Nu vet jag inte vad du menar med en sån men ok.
Inge: En sån där mapp
Karl: Ett välkomstbrev, men det är ju… då har du ju gjort det där kan man säga att du tagit kontakt med säljarna.
Bertil: Men det är ju femman som gäller.
Karl: Helt klart

Kommentar "En ny kund?" Interaktion 4: De flesta i grupp A väljer alternativ 5, dvs. man anser att det riktiga är att kontakta en säljare och tipsa om att den här kunden finns. En av brevbärarna menar istället att han själv skulle lämna ut information till kunden. Båda handlingarna utgår från att brevbärarna gör något aktivt i syfte att fånga en ny kund. Ett aktivt agerande är också det alternativ som är grönmarkerat från ledningens sida. Inge beskriver en situation från hans vardag och menar att hans chef bett honom lämna ut ett skriftligt material i vissa lägen vilket därför är anledningen till att han valde alternativ 4. Bara man gör "någonting" och fram-

förallt ”ser möjligheterna” med att kunden har problem innebär det att man agerar på ett professionellt sätt enligt ledningen. *Lojalitetsregeln* och *nöjdkund/symbolregeln* är på ett övergripande plan närvarande då brevbärarna diskuterar vilket också blir vägledande i beslutssituationen.

5.3.2 En ny kund? – Grupp B

Efter att Olle läst situationen som handlar om en ny kund funderar man i gruppen över hur man borde agera i en sådan situation.

Interaktion 5

Per: Vi hänvisar till säljaren [alt. 5 grönmarkerat]
Ella: Ja
Olle: Eller hur? De har ju tips och möjligheter
David: Ja, det tycker jag. Helt klart
Ella: Är det vad vi gör?
Olle: Ja, det tror jag va? Är det inte det. Och det som vi absolut vill att du ska göra också
Ella: Ja, fast jag gillar nog tvåan först.
Olle: Pratar med dina kollegor först?
Ella: Jobbarkompisarna, men det är väl det där som är det rätta? [pekar på alt. 5])
Olle: Ja
Per: Inte klampa omkring i något som man inte klarar av
Ella: Nej…
Olle: Nej, det är ju också en grej

Gruppen fortsätter sina resonemang efter att man tagit del av ledningens svarsalternativ.

Olle: Vi tycker att det är bra
Ella: Ja, ja
Olle: Därför att det skapar säkert en positivare inställning gentemot kunden. Kunden får en ännu mer positiv inställning till Posten.
Per: Skriv det!
Olle: Ska jag göra det?
Ella: Skriv att vi vill ha nöjda kunder.
Olle: Därför att vi tror att kunderna blir nöjdare, ännu nöjdare. […]

Kommentar ”En ny kund?” Interaktion 5: I den här gruppen känns det först mest naturligt att hänvisa till säljarna. Efter att diskussionerna får fortsätta menar Ella att hon nog antagligen skulle ta upp problemet med

sina kollegor först. Något som ledningen har rödmarkerat på grund av att det ur deras perspektiv är detsamma som att inte ta ett personligt och aktivt ansvar. Samtliga i gruppen tycker att man bör agera på något sätt och att inte göra någonting är inte heller för brevbärarna i grupp B ett lämpligt handlingsalternativ. Nöjdkund/symbolregeln och lojalitetsregeln vägleder på så sätt brevbärarna att också på fritiden ta ansvar för att grannen får hjälp.

Den senare delen av interaktionen pekar åter igen på det faktum att de flesta i gruppen vill vara lojala med ledningen och vägledas av de av ledningen formulerade värderingarna för hur man ska förhålla sig till kunder i brevbärarrollen. De tycks vilja vara till lags och visa att man vet hur man bör agera och handla gentemot kunden. Man tycks också vara väl medveten om kundens betydelse för Posten och att man själv kan påverka kundens inställning.

Kundfokusering är den övergripande norm som gäller i Posten vilket genomgående kännetecknar de grönmarkerade alternativen och kundfokuseringen märks också i brevbärargruppens sätt att resonera.

5.3.3 En ny kund? – Grupp C

Ulla i grupp C läser om den potentielle kunden. Efter att hon läst situationen och alternativen högt förfaller gruppen i tystnad och funderar över hur man ska svara samt förstå uppgiften.

Interaktion 6

Kicki: Alla klara?
Katarina: Vänta, vänta jag fick fel siffra
skratt
Kicki: Enhälligt
Conny: Ja enhälligt [samtliga brevbärare i grupp C väljer alt. 5]
Katarina: Jag höll på att ta fyran
Ulla: Jag förstår det eftersom du vill ta egna initiativ.
Katarina: Men du hörde att jag sa det, jag höll på att ta fyran men tog femman
Kicki: Bra, vi går vidare

Kommentar "En ny kund?" Interaktion 6: Liksom i den förra situationen diskuterar inte grupp C särskilt mycket. Man väljer istället att redovisa sina svar för varandra och går sedan vidare till nästa situation. Man jämför

sina svar med vad ledningen tycker och tycks ofta uppfatta det som att man endera har svarat rätt eller fel. Inte heller inför varandra vill man svara ”fel”. Också grupp C enas om att man skulle agera i enlighet med alternativ fem som innebär att man kontaktar en säljare.

5.3.4 Sammanfattning – En ny kund?

I och med att de flesta av brevbärarna väljer att bemöta de säljsignaler som grannen sänder ut agerar man också i enlighet med den av ledningen formulerade ideala kundfokuseringen, också då det handlar om annat än brevutdelning. Interaktionerna pekar på att brevbärarna inte tycker det är ok att strunta i grannens problem, istället uttrycker de att det korrekta agerandet är att ta tag i problemet, eventuellt med hjälp av en kollega. Trots att det *i brevbärarnas dagliga arbetsuppgifter inte ingår att sälja in tjänster som kunden eventuellt skulle kunna ha användning för*, väljer man att se till organisationens bästa och engagerar sig i problemet. *Nöjdkund/symbolregeln,* som också är starkt präglad av *lojaliteten* gentemot Posten, vägleder brevbäraren att ta ansvar för att den potentiella kunden får en positiv bild av Posten. Både brevbärarna själva liksom kunderna ser brevbäraren som en representant för Posten och agerar därefter. Detta konkretiseras av att brevbärarna inte väljer att ”släppa” en potentiell kund och dennes problem utan hänvisar personen till att ta kontakt med en säljare. Bättre att hänvisa än att göra fel vilket också är ett agerande i enlighet med ledningens intentioner för brevbärarna.

Att hjälpa kunden blir en extraordinär handling som gynnar Posten (OCB-O) men blir indirekt riktad direkt mot grannen då man också bidrar till att lösa ett uppkommet problem för denne (OCB-I).

5.4 Rune har slarvat igen…

Situation tre tar sin utgångspunkt i brevbärarnas arbetsmiljö och ett kollegialt problem. För att verksamhetsmål och lönsamhetskrav ska uppnås menar ledningen att det också är viktigt med en god och fungerande arbetsmiljö. En arbetsmiljö som kännetecknas av individer som tar ansvar för helheten. Bakgrunden till situationen kan delvis hämtas från att man som brevbärare tidigare skötte sig mer själv (jfr med när brevbärarna under intervjuerna pratade om betingets konsekvenser) men enligt den nu gällande verksamhetsideal förväntas agera mer i enlighet med teamets behov och som en lagspelare. Ledningens argumentation utgår från att det är gruppen som tillsammans ska lösa de problem som möjligtvis kan uppstå i arbetssituationen.

Enligt ledningen omfattar helhetsansvaret så mycket mer än ansvar för utförandet av de egna och primära arbetsuppgifterna. I helhetsansvaret ingår t ex. ansvar för samarbetet på den egna arbetsplatsen samt förståelse för att alla individer är olika. Ledningen menar att man i det aktiva medarbetarskapet, vilket de vill ska prägla 2000-talets postala verksamhet, inte duckar för att ta upp problem direkt med sina kollegor, i det här fallet en kollega i behov av hjälp som uppenbarligen har svårt att klara de egna arbetsuppgifterna.

Ett aktivt agerande som ledningen menar dessutom visar att man har ambitionen att lösa problemet på både kort- och långsikt. En brevbärare på Posten bör visa mod, i det här fallet i en kollegial situation. Situationen är följande:

"Brevbärarkollegan Rune kommer till dig och ber om hjälp med kamningen[26]. Det ligger inte inom ditt ansvarsområde men du har kompetensen. Rune är sen igen och det är nu som vanligt väldigt bråttom. Vad gör du?

Om det är något speciellt så hjälper jag Rune.

Bra att du löser problemet kortsiktigt och hjälper Rune att hålla vad han lovat. Fundera även på hur en långsiktig lösning kan se ut.

Jag hjälper till och frågar Rune efteråt varför det alltid blir så här.

Bra, du tar ansvar och åtgärdar problemet (hjälper till) och samtidigt duckar du inte för att lösa problemet långsiktigt. Du är modig som tar upp det direkt med Rune.

Jag hjälper inte till, det är inte mitt ansvar. Rune måste lära sig att inte komma till mig när det rört till sig. Han måste lära sig att ta eget ansvar.

På det här sättet tar du inte ansvar och försöker lösa problemet och du försöker heller inte hjälpa Rune att hålla vad han lovat. Ett passivt agerande från din sida säkerställer inte att Rune "lär sig" kanske blir det bara mer problem.

---

[26] Kamning betyder på internt språk att brevbäraren inne på utdelningskontoret sorterar posten till respektive hushåll i fack s.k. kamfack. Konstruktionen påminner om tänderna på en kam och därifrån är uttrycket "att man kammar" posten hämtat.

Jag går till vår chef och diskuterar hur vi ska undvika att det händer igen.

Rune får ingen hjälp att hålla vad han lovat men du tar ansvar för att lösa problemet långsiktigt.

Jag hjälper inte till. Jag tar upp det inträffade med mina arbetskamrater under lunchen. Tillsammans diskuterar vi hur vi ska hjälpa Rune att inte hamna i klistret igen.

Du tar inte ansvar och hjälper till. Dessutom gör du saken värre genom ryktesspridning

Intrycket, när man läser situationen, är att en arbetskollega slarvar och inte sköter sitt jobb på ett förväntat sätt. Det grönmarkerade handlingsalternativet utgår från att man som kollega hjälper till men också frågar kollegan efteråt varför problemet uppstår. Åter igen speglar ledningens handlingsalternativ att man som brevbärare inte bara förväntas ta ansvar för det egna arbetet och de egna arbetsuppgifterna, utan det finns också förväntningar om ett helhetsansvar, som omfattar andra kollegor och deras utförande av arbetsuppgifterna. Ett helhetsansvar som brevbärarna själva anger gränserna för och som inte är formellt avtalat. Åter igen börjar vi titta på diskussionerna i grupp A.

5.4 1 Rune har slarvat igen… - Grupp A

Interaktion 7

Bertil: Vad har Rune gjort nu, Rune … ska jag läsa om Rune? [Bertil läser situationen om Rune]
Bertil: Förstod alla det där?
Maud: Jag förstår inte, vad menar dom med att han har slarvat igen?
Karl: Han maskar
Bertil: Eller syndromet att det finns för mycket att göra.
Inge: Men …
Karl: Han maskar… det här är ju vad man borde göra … [pekar på alt. 3]

Maud: Ja men det är just det att man inte vet förutsättningarna.
Karl: Men utgår man från det här så har han ju kommit för sent eller… [anspelar på beskrivningen av situationen]

Interaktion 8

Inge: Eller är det faktiskt vad man gör? [anspelar på alt. tre]
Maud: Ja men alltså kör det ihop sig för någon så hjälper man väl till?
Inge: Ja men inte när det är självförvållat. Vi har till exempel inte rast 40 minuter på morgonen eller hur?
Maud: Nej då tycker man ju inte att man ska…
Bertil: Då får man ju skylla sig själv.
Karl: Mmm…

Interaktion 9

Bertil: Det är liksom att det händer jämt.
Karl: Det är alltså självförvållat, han gör inte det han ska utan det är vi som ska rädda situationen hela tiden åt Rune. Vi ska bilda oss en uppfattning om det.
Bertil: Det är ju bra att vi relaterar till vårt eget arbete.
Inge: Vi har kommit fram till att det är hans eget fel?
Bertil: Ja det är hans eget fel. Vänta jag är inte klar än jag har inte valt färdigt.
Inge: Men du har ju inge samvete ändå. Du skulle inte hjälpa till om det så va … [skratt]
Karl: Är ni färdiga ett, två, tre … […] [Efter att man valt på korten så kan man konstatera att samtliga i gruppen valt alternativ 3 utom Maud som valt 2. Gruppens enade svarsalternativ blir dock 3]

Kommentar "Rune har slarvat igen" Interaktion 7-9: Det tycks ha stor betydelse för brevbärarna varför Rune är sen och varför han slarvar. Gruppen börjar därför med att försöka förstå vad ledningen har menat

med att Rune slarvar. En av brevbärarna antar vid första anblicken av situationen att Rune har ett eget ansvar och därför själv får försöka reda ut sina problem. Brevbärarna uppehåller sig vid att det verkar som om Rune är slarvig i största allmänhet. De ger i och med detta uttryck för att det finns situationer som innebär att man inte alltid har lika stor skyldighet att hjälpa en kollega. Om behovet av hjälp uppkommer därför att man agerat på ett sätt som kan anses vara självförvållat t.ex. av att man på eget bevåg tagit för långa raster eller struntat i att passa arbetstider leder det till att den moraliska skyldigheten att ta ansvar utöver de egna arbetsuppgifterna minskar. De av brevbärarna uttryckta effektivitetskriterierna efterlevs inte i den uppkomna situationen vilket medför att kollegan inte heller kan förvänta sig hjälp. Också det faktum att Runes beteende inte tolkas som en engångsföreteelse tycks påverka gruppens acceptans för slarv. Ett upprepat beteende som inte är accepterat av gruppen innebär därmed att kollegorna inte finner anledning till extraordinära ansträngningar. Att gång på gång belasta sina kollegor med extraarbete blir inte heller det ett accepterat beteende.

Gruppen läser vidare och tar del av ledningens motiveringar. Diskussionerna fortsätter.

Interaktion 10

Maud: Vad var viktigt för ert val? [läser från sidomaterialet] Jag tyckte ju att vi skulle hjälpa honom och det är ju för att jag vet att vi lovat att få ut posten. Hur tänkte du på nr 3?
Bertil: Han måste lära sig att ta eget ansvar.
Inge: Det beror ju på.
Maud: Nej jag tror att vi ska tänka till vad som är viktigt, ni tänker ju bara på honom i det här fallet jag tänker också på kunderna
Bertil: Jojo […]

Interaktion 11

Karl: Det hänger på oss och att vi tar eget ansvar.
Maud: Ja vi tar ju ansvar för vårt arbete men vi kan ju inte ta ansvar för hans jobb fullt ut.

Bertil: Om vi tar eget ansvar det gör vi ju inte eftersom vi svarade som vi gjorde, Rune kan ta sig i brasan.
Karl: Han inser ju inte heller att han måste ta eget ansvar. Antagligen skulle Rune inte jobba på Posten.
Inge: Finns det några Runar här? [skratt]
Karl: Det står bara att Rune är sen och så ska vi rädda situationen. Men vi vet ju inte hur det är och det är det som är svårt för är det jättekris då går man ju in och gör jobbet det är det som är så motsträvigt men här i den här situationen vet man ju inte…
Inge: Men det lät ju som att han var en sån där som alltid slarvar. En halvtimme hit och dit.
Maud: Vi tänkte ju inte riktigt så.

Interaktion 12

Karl: Det här skulle jag egentligen haft en tvåa på. Man skulle ha hjälpt honom men sen skulle man ha sagt att hörudu nu får du fan i mig ta och vässa till dig. På tvåan så är man ju ärlig mot honom, att vässar du inte till dig nu så kommer jag inte hjälpa dig i framtiden. Men sen är det så här, är Rune en riktig jävla slarver… [tystnar]
Bertil: Nej inte fan… jag skulle aldrig hjälpa honom om han sitter i telefonen eller kommer för sent var och varannan morgon. Jag skiter fullständigt i det. Det är chefens sak att ta hand om. Det är inte min sak att vara back up till honom.
Inge: Men när man inte riktigt vet…
Karl: Men det står ju slarvat igen […]
Bertil: Rune du ska ta mig fan inte ha någon hjälp, lär dig ta ansvar själv! Nu är vi klara.

Kommentar "Rune har slarvat igen" Interaktion 10-12: Brevbärarna återkommer till orsakerna till att han inte klarar av sitt jobb vilket uppenbarligen har stor betydelse för hur man resonerar om att ge hjälp. Man tycks också vara väl medveten om att man genom att inte hjälpa Rune inte heller tar ansvar såsom man borde, åtminstone inte som ledningen menar att man bör ta ansvar i sin medarbetarroll. Men man tycker inte heller att Rune tar

något eget ansvar och ställer den retoriska frågan om Rune då egentligen bör arbeta på Posten. På Posten arbetar brevbärare som är beredda att ta stort eget ansvar, åtminstone stort ansvar för de egna arbetsuppgifterna. Och missköter man detta ansvar bör man inte heller ha någon hjälp och man bör inte heller jobba på Posten. Det svänger hela tiden mellan OCB och icke OCB i situationen med Rune och det tycks som om situationen berör. Regeln om att vara effektiv och inte belasta andra är sedan lång tid tillbaka väl förankrad i brevbärargruppen och har därmed ”satt sig” vilket går igen i brevbärarnas sätt att resonera.

Allteftersom diskussionerna utvecklas är det tydligt att det, trots att kollegan anses vara slarvig, finns omständigheter som påverkar möjligheterna att få hjälp liksom kollegornas vilja att hjälpa honom. Maud var den i gruppen som valde att hjälpa Rune trots hans slarv och som dessutom för in kunden i resonemanget. Löftet till kunderna och uppdraget i sig – att dela ut post – blir så småningom också vägledande i valet att hjälpa Rune. Man beskriver det också som ” är det jättekris då går man in och gör jobbet” annars kan kunderna - i de fall man bestämmer sig för att inte hjälpa Rune – drabbas negativt. Symbol- och nöjd-kundregeln vägleder brevbärarna att ändå hjälpa Rune och de tidigare begränsande belastnings- och effektivitetsreglerna underordnas. I de fall man väljer att hjälpa kollegan – trots allt - förs kunden in i resonemanget. Hjälpsamhetsregeln förstärks av symbol- och nöjd-kundreglerna vilket innebär att hjälpsamhet åter igen blir den överordnade OCB-regeln i situationen.

5.4 2 Rune har slarvat igen… - Grupp B

I grupp B har man precis läst situationen och handlingsalternativen.

Interaktion 13

Olle: Ja, vad gör vi? [Olle läser svarsförslagen en gång till]
Per: Inte en aning, det är inget som passar in tycker jag. Hjälper till javisst, men sen måste man ju konkret ta tag i det.
Olle: Om det är något speciellt så hjälper jag Rune och frågar efteråt varför det alltid blir på det här viset, så gör man ju inte
Ella: Nej han behöver ju hjälp då och inte efteråt. Man

hjälper ju inte till för det är inte mitt ansvar så blir det ju inte heller. Och diskuterar nej det gör jag inte. Jag tror de flesta skulle hjälpa till.
Olle: […] Om det är någon enstaka gång då är det klart att man hjälps åt
Ella: Mmm…
Olle: I alla lägen? Men då kör vi på det och sen kör vi nästa.
Per: Mmm…

Interaktion 14

Olle: Då är det vad vi gör i en sån här situation. Ja om det inte är något speciellt så hjälper jag Rune.
Ella: Och om det är något speciellt då?
Olle: Ja det kan ju vara en sak såklart. Men går och frågar Rune efteråt varför det alltid blir så här, nej det gör jag inte.
Ella: Nej
Per: Jag hjälper inte till tror jag

Kommentar "Rune har slarvat igen" Interaktion 13-14: Också i grupp B inleds diskussionerna trevande med att man inte riktigt är övertygad om hur man skulle välja att agera. Visst vill man hjälpa till avhängigt att det "*inte är något speciellt*" som man måste ta hänsyn till. Det är dock inte självklart att man hjälper till även om man på ett överordnat plan vet att det borde vara så. Åter igen verkar *hjälpsamhetsregeln* i vissa situationer vara underordnad andra vägledande regler vilket påverkar utvecklingen av OCB. Det finns också i grupp B en benägenhet att rycka in om det handlar om enstaka gånger; "*om det är någon enstaka gång då är det klart att man hjälps åt*. *Hjälpen som brevbärarna är beredda att ge är därmed inte villkorslös.*

Man tycks också gärna vilja tro att de flesta av arbetskamraterna skulle agera på samma sätt som man själv i en liknande situation. Den mer övergripande hjälpsamhetsregeln om att man bör hjälpa en kollega som har behov av det, styr uppfattningen om hur det borde fungera på arbetsplatsen men andra aspekter påverkar också hur stark hjälpsamhetsregeln blir och vilken OCB-regel som till slut blir vägledande. *OCB-reglerna används därmed olika i olika situationer.* Alla brevbärare utom en i grupp B väljer

till sist alternativet att man skulle hjälpa honom men bestämmer sig samtidigt för att man nog inte skulle fråga honom efteråt varför det blir så här, vilket är en del av svaret som ledningen har föreslagit. Grupp B arbetar vidare med dialogmaterialet och tar del av ledningens motiveringar samt diskuterar de egna valen.

Interaktion 15

Olle: Jag menar han var ju sen.
Per: Ja, precis
Olle: Då är det två helt skilda saker.
Ella: Men vi valde att hjälpa honom.
Olle: Ja, då är det viktigaste. Vi håller vad vi lovar. Är det därför vi går över och hjälper honom för att han inte ska bli sen, det är det ju inte. Det är det ju inte i det här skedet.
Per: Vi vill ju vara schyssta mot Rune.
Olle: Ja eller hur? Vad ska vi då peta ner för siffror i det där? [...] Det är ju inte grunden för att vi går och hjälper honom.
Per: Nej, det är ju rätt, det är ju där någonstans. [avser dialogkartan]
Ella: Fast vi gör det för att vi ska få ut posten det är därför som vi hjälper honom.
David: Jamen det är ju inte med tanke på Postens lönsamhet.
Olle: Det är ju inte grunden egentligen för du går och hjälper. Utan det är ju för att XX är sen. [nämner ett kvinnonamn som arbetar i Åstad vilket på så sätt utgör en reflektion tillbaka till den egna arbetsplatsen]
David: Ja, ja, inte för att Posten mår dåligt av det. Utan det är ju för att Rune är sen
Olle: Ja eller hur?
Per: Ska vi sätta kryss här?
Olle: Ja där nånstans. ”Vi inser att det hänger på oss och tar eget ansvar”. Ja det är ju för att vi ska hjälpa, det är eget ansvar. Och det gör vi väl? Jag menar det är väl därför vi hjälper en kollega? Då hamnar vi långt däruppe [avser dialogkartan] [Olle läser vidare]

Interaktion 16

Olle: Vi inser att det hänger på oss. Vi är en viktig del av kundens affär. Det känner vi ju inte när vi hjälper Rune. Vi gör så att kunden väljer Posten då?
Per: Nej vad har det med Rune att göra?
Olle: För det första tycker jag att det är fel. Men samtidigt så framgår det ju inte om han har gjort fel eller om han bara är sen. Det framgår ju inte heller om han har varit ute och krökat och därför är sen. Det är ju en sak.
Per: Då hamnar vi i en helt annan situation
Olle: Det kan ju också vara att han är ovan
Ella: Men vi valde ju att hjälpa honom och då ska vi motivera det varför vi gjorde det
Olle: Men om det är någon enstaka gång då är det klart att man hjälps åt.
Ella: Nej det är på Rune vi tänker, det är för att vi tänker på vår arbetskamrat
Olle: Då gör vi så här, skapa goda relationer [skratt]
Ella: Ja till Rune
Per: Och han blir lycklig

Kommentar "Rune har slarvat igen" Interaktion 15-16: När grupp B diskuterar de val man har gjort inom gruppen är det tydligt att hjälpsamhetsregeln vägleder till en OCB-handling riktad mot en annan individ dvs. Rune i det här fallet. "Jamen det är ju inte med tanke på Postens lönsamhet", "Vi är en viktig del av kundens affär. Det känner vi ju inte när vi hjälper Rune", "Vi gör så att kunden väljer Posten då? Nej vad har det med Rune att göra?" samt "Nej det är på Rune vi tänker, det är för att vi tänker på vår arbetskamrat" pekar samtliga i riktning mot att grupp B i huvudsak motiverar sitt val utifrån individuella och kollegiala grunder (OCB-I). Visserligen finns också uppdraget med i resonemangen "fast vi gör det för att vi ska få ut posten det är därför som vi hjälper honom" (OCB-O) men den kollegiala aspekten på problemet finns också med i gruppens diskussioner.

5.4.3 Rune har slarvat igen… - Grupp C

Också grupp C läser igenom situationen om Rune.

Interaktion 17

Conny: Om det är något speciellt så hjälper jag ju Rune, om det är något speciellt
Kicki: Men han kan ju inte be om hjälp varenda dag
Katarina: Men det står ju också Rune slarvar igen.
Conny: Ja igen ja
Katarina: Då kanske det är något större som behöver ses över.
Conny: Det sista tar vi. Men det är så självklart att man inte ska svara det.
Katarina: Jag tolkar det så om han kommer för sent och hela tiden ligger efter, så slarvar han. Varför kommer han försent?
Ulla: Han tänker nog att någon annan tar det där och tar ansvar för det.
Kicki: Alla klara?
Katarina: Men vänta … klara, färdiga, gå.
Kicki: Oj, då tar vi ettan då
Ulla: Ja klockrent

Grupp C fortsätter att diskutera efter att man har vänt upp korten.

Interaktion 18

Kicki: [...] Rune har slarvat men om vi hjälper honom så kommer han ut i tid och då håller han vad vi har lovat. Vi håller gemensamt vad vi lovat.
Katarina: Man kan se det på olika sätt
Kicki: Hade vi inte hjälpt honom hade vi inte hållit vad vi lovat.
Ulla: Ja
Katarina: Ja
Ulla: Vi gör så att kunden väljer Posten.
Kicki: Ja men det gör vi ju. Tänk så här då om inte Rune kommer ut i tid då kommer inte posten fram i tid, det är väldigt viktigt, jag menar det kan ju vara en reklamdag. [Kommentar: ”Reklamdagar” dvs. måndagar och torsdagar brukar vanligtvis innebära mer post att dela ut. Min tolk-

ning är därför att man här menar att det inte skulle vara bra om posten INTE kom ut en sådan dag eftersom det berör många kunder. Man har ett ingånget avtal med de kunder som köpt tjänsten reklamutdelning av Posten och det avtalet måste hållas.]

Kommentar "Rune har slarvat igen" Interaktion 17-18: Även grupp C vill gärna förstå varför Rune behöver hjälp då detta också i grupp C tycks ha stor betydelse för hur man är beredd att agera. Orsaken till problemen som omger Rune har betydelse för det uppfattade ansvaret. Gruppen tar fasta på det faktum att det i beskrivningen står att Rune slarvat *igen*. Ett upprepat slarvbeteende menar gruppen kan föranleda "*att någonting större behöver ses över*" och för detta har någon annan än brevbäraren det övergripande ansvaret. Det vill säga brevbärarna kan hjälpa Rune i stunden men på lång sikt är det någon annans ansvar (underförstått chefens ansvar) vilket är ett ställningstagande som inte går i linje med ledningens sätt att tänka kring ansvaret i medarbetarskapet. Interaktion 17 visar en relativt snäv tolkning av det ansvar man tycker sig ha för Rune medan det i interaktion 18 utvecklas och perspektivet skiftas så att hjälpen till kollegan Rune (OCB-I) sätts i relation till det faktum att man också har ett uppdrag som består i att dela ut posten i rätt tid (OCB-O).

5.4.4 Sammanfattning – Rune har slarvat igen

Situationen med kollegan som behöver hjälp väcker, i relation till de andra situationerna, förhållandevis starka känslor. Vi kan också i denhär situationen se hur brevbärarna vägleds i sina diskussioner av ett flertal OCB-regler. Effektivitetsregeln, belastningsregeln, symbol- och nöjd-kundregeln samt hjälpsamhetsregeln vägleder alla brevbärarna i situationen. Både till att OCB skapas men effektivitetsregeln och belastningsregeln tycks också delvis vara begränsande för OCB. Interaktionerna i fallet med Rune visar därmed på *ett komplext samspel mellan OCB-reglerna och hur brevbärarna vägleds av OCB-reglerna beror på hur man väljer att tolka och resonera utifrån den specifika kontexten.* Ledningens uppfattningar om att agera lösningsfokuserat, ansvarstagande, affärsmässigt och att bidra till en god stämning och positiva relationer mellan kollegor – vilket kan likställas med att i situationen agera OCB-mässigt - tycks till en början vara underordnat det faktum att Rune inte agerar såsom en brevbärare, enligt dem själva, bör agera. *OCB begränsas på det sättet av både belastnings- och effektivitetsregeln vilket till en början bidrar till att underordna hjälpsamhetsregeln.*

En avgörande skillnad mellan grupperna kan också iakttas beträffande vad det är som bidrar till att brevbärarna, efter att de konstaterat att Rune egentligen inte förtjänar någon hjälp, ändå bestämmer sig för att hjälpa honom. I grupp A och C är det framförallt uppdraget att dela ut post (OCB-O) som bidrar till att hjälpsamhetsregeln överordnas andra OCB-regler. I grupp B däremot argumenterar man för att Posten i sig inte har så stor betydelse utan det som får betydelse för att man hjälper Rune, trots att han inte har gjort sig förtjänt av det, är det faktum att man ser Rune som en individ och att viljan att hjälpa en arbetskamrat är stark (OCB-I). De gånger man väljer att hjälpa Rune, trots att han inte antas vara en särskilt effektiv brevbärare, handlar det ibland om att man trots allt vill vara schysst mot en arbetskamrat. Hjälpsamhetsregeln är stark men det tycks också handla om uppdraget att dela ut post vilket både handlar om att man vill ha nöjda kunder och vara lojal mot Posten. Kunden har ingått ett avtal med Posten och det avtalet bör hållas men det har enligt brevbärarna föga med Postens lönsamhet att göra. Resultatet blir i båda fallen att kollegan får hjälp men uppenbarligen på olika bevekelsegrunder. Hjälpsamhetsregeln är överordnad oavsett om det är kollegan som individ eller organisationen i form av kunder och uppdraget som man i första hand tänker på. Grupp A och C resonerar utifrån uppdraget (OCB-O) och grupp B i huvudsak utifrån kollegan (OCB-I) och oavsett vilken argumentationslinje de tar innebär det till slut att kollegan får hjälp. *Symbol- och nöjd-kundregeln vägleder brevbärarna att trots allt hjälpa Rune och de tidigare begränsande belastnings- och effektivitetsreglerna underordnas. Hjälpsamhetsregeln är av så pass övergripande karaktär att den underordnar alla andra regler, just då och just i den situationen oavsett om bevekelsegrunden är organisationen eller kollegan som individ.*

Slutsatsen efter interaktionerna om Rune blir att *vilken OCB-regel som är överordnad respektive underordnad för stunden, vilket i sin tur bidrar till om OCB skapas eller inte, avgörs av tolkningen av situationen vilket tydligt indikerar att situationen i sig har betydelse för hur OCB tar sig uttryck.* I de fall brevbärarna väljer att hjälpa kollegan *förstärker symbol- och nöjd-kundreglerna hjälpsamhetsregeln* vilket innebär att den åter igen blir överordnad övriga OCB-regler i situationen.

5.5 Något har gått snett...

Situation fyra handlar om en missnöjd kund och tar sin utgångspunkt i att Posten någonstans i processen har gjort fel. Det är brevbäraren som får ta emot klagomålen från kunden. Precis som i situation två finns situationen med i dialogmaterialet därför att Posten vill tydliggöra kundens betydelse

och vill att kunderna alltid ska stå överst på samtliga medarbetares ”dagordning”. ”Nöjda kunder” går som en ledstjärna genom dialogmaterialet. Enligt ledningen är det i en situation då kunden visar missnöje, viktigt att bemöta kunden på ett serviceinriktat sätt vilket för ledningen innebär att man är med och reder ut problemet oavsett om man är en direkt del av det eller inte. Resultatet bör då bli en nöjd kund och att Postens rykte inte skadas. Texten är följande:

”Du delar ut posten till ett mindre företag. I porten möter du företagets ägare som klagar på att ett paket som han skickade för över en vecka sedan inte har kommit fram. Han är mycket upprörd och berättar att det innehåller varuprover. Nu riskerar hans företag att förlora en viktig kund. Vad gör du?

Jag lovar att ta reda på vad som hänt och att jag ska knacka på imorgon för att berätta om vad jag kommit fram till.

Bra att du tar ansvar och försöker lösa kundens problem. Ta hjälp av Kundtjänst om du är tveksam eller har svårt att hinna få fram information.

Jag beklagar men förklarar att Posten inte åtar sig någon garanti för leveransdatum för Postpaket.

Det löser inte kundens problem att informera om produktvillkoren. Eftersom det är viktigt för kunden att ha ett garanterat leveransdatum kan du berätta om vilka tjänster vi har med den garantin.

Jag beklagar och säger att detta inte är mitt jobb – jag delar bara ut brev.

För kunden ”är” du Posten och du som möter kunden har chansen att skapa en bra grund för att lösa problemet. Fråga kunden hur vi kan gå vidare om du ska försöka hitta en lösning t ex att en säljare ringer kunden.

Jag beklagar förseningen och ber kunden ringa Kundtjänst, 020-23 22 20, för att få personlig hjälp.

Du tar ansvar och försöker hjälpa till att lösa kundens problem. Genom ett positivt beteende bidrar du också till att skapa en positiv kundrelation.

Jag beklagar förseningen och ber kunden göra en reklamation via posten.se.

Du tar ansvar och försöker lösa kundens problem. Risken är dock att kunden inte upplever att vi bryr oss, när vi hänvisar till vår hemsida. När kunden är upprörd och håller på att förlora en affär kanske han behöver ett mer personligt bemötande, t ex av Kundtjänst eller en säljare.

Tyvärr händer sånt här ganska ofta, jag tycker du ska ta och lugna ner dig lite grann … ”

Tillrättavisa inte kunden, det bidrar bara till en negativ bild av Posten, samtidigt som det inte löser problemet.

Det framgår tydligt av de rödmarkerade handlingsalternativen att ledningen förväntar sig att brevbäraren aktivt tar tag i problemet och att inte vara aktiv och ansvarstagande i situationen ingår inte det medarbetarskap som Posten önskar av sina medarbetare. Ledningens uppfattning är att alla bör ta ett utvidgat ansvar för verksamheten vilket ska kännetecknas av personligt ansvarstagande där man inte skyller på någon annan och inte heller överlämnar ansvaret på någon annan. Ett personligt bemötande där den anställde erbjuder sig att reda ut kundens bekymmer är det minsta som kunden kan begära. Det går visserligen alltid bra att hänvisa till kundtjänst vilket det grönmarkerade alternativet också indikerar men det personliga ansvaret för kunderna får i praktiken aldrig avtalas bort. Det är allas ansvar att rätta till fel och detta förhållningssätt bör enligt ledningen kännetecknа medarbetarskapet i Posten.

5.5.1 Något har gått snett… - Grupp A

Interaktion: 19

Maud: Jag måste titta på det här
Bertil: Ja det är svårt och hänga med
Karl: Men den här var ju fin, jag beklagar men det är inte mitt jobb [avser alt. 3, skratt]
Inge: Den är klockren
[Brevbärarna vänder på korten. De flesta har valt att själva ta reda på vad som hänt, ett alternativ som dock ledningen har gulmarkerat. Inge är den i gruppen som valt att hänvisa till kundtjänst direkt vilket han får förklara då det är något som resten av gruppen ser som det nästbästa alternativet.

Maud blir den som först bemöter och ”köper” hans argument.]
[…]
Maud: Ringer han kvart över 9 och jag inte kan göra det förrän sen vid två så kanske det går snabbare att ringa kundtjänst.
Bertil: Ja så kan det ju vara [Gruppen kommer dock fram till att det skulle kunna vara det bästa för kunden eftersom det kan gå fortast. Därefter gör gruppen en omvärdering av vilket handlingsalternativ som är det bästa.]

Kommentar ”Något har gått snett” Interaktion 19: Brevbärarna uttrycker ett tydligt ”bör handlande” som utgår från att man vet att ledningen förväntar sig att man som brevbärare är servicevillig och hjälpsam när problem dyker upp för kunderna. Oavsett relationen till kunden förväntar sig ledningen att man är med och ger service. Brevbärarna är väl medvetna om att man bör agera på något sätt och nöjdkund/symbolregeln är stark i många fall. Man vägleds av den och vet att det är önskvärt att hjälpa kunderna med deras problem. Inge är den i gruppen som väljer att hänvisa till kundtjänst vilket de andra ber honom förklara. Utgångspunkten för gruppmajoriteten är således att det ultimata är till en början att man själv hjälper kunden. Genom att relatera situationen till den egna praktiken blir dock kundtjänstalternativet till slut ett rimligt alternativ för alla i gruppen. Det som från början tycktes vara något som Inge behövde förklara blev i slutänden ett rimligt alternativ utifrån att man gjorde om situationen till sin egen och involverade de egna interna rutinerna i resonemangen.

5.5.2 Något har gått snett… - Grupp B

I grupp B är det Olle som har läst situationen från kartan.

Interaktion 20

Per: Då hänvisar vi till kundservice, vi vet ju inte var paketet är. Det kan ju kundtjänst se via kollinummer.
Olle: Eller säger vi, ring 12 34 56? [telefonnumret till utdelningskontoret i Åstad]
Ella: Det säger ju kundtjänst också kan man ju nästan säga

Per: Jamen det blir mer personligt om du säger ”Ring ner till Ella om du har problem”
Olle: Men tar man inte det här istället. [pekar på ettan]
Ella: Nämen kanske efter rundan
Olle: Allt kommer på morgonen om det är något som kommer hit och dit så tar jag telefonnumret av kunden så ringer jag upp
Per: Ja
Ella: Men det står här att han är mycket upprörd.
Olle: Då hamnar vi på en helt annan grej
Per: Men om kunden ringer till dig och har ett klagomål så tar du ju numret direkt till honom.
Olle: Ja
Per: Och tar reda på vad som har hänt.
Ella: Men om man säger så här att om man är mycket upprörd så här liksom om det är bråttom liksom så säger man ju inte ”jag tar det sen och sen kör man färdigt hela rundan och sen så tar man det här”. Jag meddelar kundtjänst efter rundan liksom då har ju han förlorat flera timmar egentligen.
Per: Ja, så det är ju det här som gäller.
Ella: Då får man ju liksom stämma av hur bråttom det är för visst om Strömbergs frågar mig om paket så kollar jag när jag kommer tillbaka säger jag. [”Strömbergs” avser ett lokalt företag i Åstad]
Per: För du är ju tillbaka om en kvart. *lite ironiskt*
Ella: Ja, det är ju liksom skillnad. Men hade jag två timmar kvar och köra då om han ville ha det så snabbt *knäpper med fingrarna* så går det ju inte att säga att jag hör av mig.

Interaktion 21

Ella: Men vi ska ju bara välja ett
Per: Här gör du ju i alla fall inte fel [avser kundtjänstalternativet]
Olle: Nej
Per: Sen är vi ju snabba mot kunden också
Ella: Mmm…
Per: För att få reda på felet
Olle: Ja
Per: Vi kör den!

Olle: Även om den personliga hjälpen är trevlig så ger du dom den snabbaste vägen till hjälp
Ella: Ja, det blir det.

Kommentar "Något har gått snett"' Interaktion 20-21: I grupp B anser man till slut att det bästa är att man hänvisar till kundtjänst. Det är mest effektivt för kunden och man kan själv köra klart sin runda snabbt och effektivt. *Effektivitetsregeln* vägleder på så sätt också detta handlingsalternativ. Det är dock tydligt att man också här vägleds av *hjälpsamhetsregeln* om än direkt ställd till en kund och inte till en kollega. Allteftersom diskussionen utvecklas frågar Olle retoriskt om inte det mest lämpliga är att man själv hjälper kunden. Uppfattningen att man ska göra så mycket som möjligt för kunden är genomgående och resulterar bland annat i att Per här ursäktar att man väljer det alternativ som inte kräver den största aktiva insatsen av brevbäraren. Att be kunden att ringa kundtjänst är det verkligen acceptabelt? Liksom i grupp A kommer man fram till att detta i så fall måste ske efter den ordinarie rundan och att klockan då hinner bli minst 14.00 innan man kan ta tag i problemet. Som brevbärare bör man vara serviceinriktad och hjälpsam, detta är vad både ledning och kunder förväntar sig. Men man poängterar också en annan viktig sak som gör att man är benägen att ompröva sina ställningstaganden. *Kunden är mycket upprörd* vilket man menar gör att man hamnar "*på en helt annan grej*". Kundens sinnestillstånd kanske inte är det som man direkt bryr sig om men *som en del av situationen har graden av upprördhet betydelse för vilken OCB-regel som man vägleds av,* om inte annat för Postens rykte och att kunden så snart som möjligt får den hjälp som denne är i behov av.

Både hjälpsamhetsregeln liksom effektivitetsregeln och nöjd kund/symbolregeln vägleder brevbärarna i deras diskussioner och man kan förstå genom deras sätt att uttrycka sig att det finns en mycket utbredd uppfattning om att man ska vara kunden till lags. Det är ett serviceföretag man arbetar i som har hamnat på en konkurrensutsatt marknad. Det är man som brevbärare väl medveten om. Därför tycks det inte vara ett enkelt beslut att släppa det individuella ansvaret och istället hänvisa till kundtjänst. Men man väljer ändå att göra detta. När man tar med de interna rutinerna i beslutet kommer man fram till att det mest lämpliga är att det går fort och detta bedöms vara kundtjänstalternativet. Att man både undviker att göra fel enligt ledningens uppfattning liksom att kunden får den snabbaste vägen till hjälp blir det som till slut bidrar till brevbärarnas beslut. Hjälpsamhetsregeln som vägleder handling direkt mot kunden som individ blir då underordnad effektivitetsregeln.

5.5.3 Något har gått snett… - Grupp C

Kicki läser situationen i grupp C.

Interaktion 22

Conny: Det sista tar vi tycker jag.
Katarina: Men det är så självklart att man inte ska svara det […]
Kicki: Alla klara?
Katarina: Men vänta
Kicki: Klara färdiga gå. Oj, då tar vi ettan då
Elin: Ja klockrent
Kicki: Men hur ska du kunna ta reda på vart paketet har tagit vägen? [Kicki protesterar mot att de ska välja alternativet med den personliga hjälpen]
Elin: Jag får väl ringa någon, det är ju någon som har skickat det
[Kicki hummar frågande]
Elin: Så tolkar jag det. Man kan väl gå in på datorn och söka på det.
Kicki: Det kan man göra.
[Kicki läser alt. 5 igen]
Elin: Men det är så jag menar. [Elin ändrar sig]
Ulla: Ja
Kicki: Då är fem är enhälligt?
Ulla: Ja

Interaktion 23

Kicki: Men vi hade enhälligt ett val väl. Jag läser bara de som finns.
Elin: Så den vi valde var grön
Kicki: Vad hade vi, femman? Ja den är grön.
Kicki: Något har gått snett, har vi då hållit vad vi lovat?
Katarina: Paketet är borta och han står där med sina

stackars kunder. Så gjorde ju jag en gång…
Elin: Men sen då vi inser att det hänger på oss och tar eget ansvar? Det gör vi ju eller? […]

Kommentar "Något har gått snett…" Interaktion 22-23: I grupp C läser man som vanligt situationen och går sedan direkt mot svarsalternativen vilket gör att man inte diskuterar fördelar och nackdelar mellan de olika alternativen. Just i den här situationen blir det dock en liten diskussion efter att alla vänt på sina kort. Uppenbarligen är Elin, en relativt nyanställd brevbärare, mer benägen att hjälpa kunden direkt medan Kicki direkt är mer övertygad om att det blir svårt i det här fallet. Kicki menar att det bästa alternativet är att man ber kunden kontakta kundtjänst och i den här gruppen väljer man sedan det alternativet.

5.5.4 Sammanfattning - Något har gått snett…

Också i Situation 4 kan vi se ett samspel mellan ett flertal OCB-regler. Precis som i övriga situationer visas också att vissa OCB-regler såsom nöjdkund- och symbolregeln samt hjälpsamhetsregeln är starka och uttrycker ett tydligt "bör-handlande". Men också dessa överordnade OCB-regler kan underordnas (effektivitetsregeln begränsar och ger delvis form för det OCB som skapas) när andra överväganden vägs in liksom OCB-reglerna också kan förstärka varandra. I Situation 4 blir det också tydligt hur brevbärarna relaterar situationen och de överväganden man gör till den egna praktiken vilket också det får betydelse för vilka former av OCB som skapas.

5.6 Sammanfattande analys av dialogsituationerna

I kapitlet har vi fått en bild av hur sociala regler kommer till uttryck och vi har också sett exempel på vilka konsekvenser som detta kan ha på brevbärarnas inställning till OCB. Varje enskild situationsbeskrivning har omfattat ett antal interaktioner som kommer ifrån de diskussioner som brevbärarna hade kring varje dialogsituation. Var och en av dialogsituationerna visar på hur brevbärarna resonerar i frågor beträffande ansvarstagande i medarbetarrollen och vilket förhållningssätt man har till organisationen, kollegor och kunder. De empiriska slutsatser som gjorts utifrån det som framkommer i interaktionerna är grundade både i det som sker i interaktionerna men också utifrån de tidigare framkategoriserade sociala reglerna vilka antas ha betydelse för hur brevbärarna väljer att agera. En samman-

fattning utifrån samtliga fyra dialogsituationer, interaktionerna som varje situation har bidragit till liksom vad det är som framkommer och vilka empiriska slutsatser som görs utifrån detta, presenteras i nedanstående förteckning. De empiriska slutsatserna beaktas i den nästkommande analysen och diskuteras där vidare relaterat till den tidigare OCB-forskningen.

Sammanfattning över iakttagelser och empiriska slutsatser grundade i brevbärarinteraktionerna

SITUATION 1 – Fastighetsboxarna

Interaktion	►	Empirisk iakttagelse	►	Empirisk slutsats
1-3		Situationen väcker inga starka känslor utan förändringen välkomnas av brevbärarna. Brevbärarna skyller inte ifrån sig även om man delvis säger att det är Post- och telestyrelsen som fattat beslutet. Brevbärarna försvarar beslutet delvis genom att rättfärdiga det med hänvisning till de ”egna knäna”. Förändringen kan komma att leda till något positivt också för den egna arbetsmiljön.		Lojalitetsregeln vägleder brevbärarna till handling och försvar av Posten också då situationen utspelar sig på fritiden (OCB-O). Lojalitets- och symbolregeln sträcker sig utanför arbetstid och riktas mot organisationen (OCB-O). Brevbärarna är också lojala mot sig själva och står upp för sin yrkeskår. Lojalitetsregeln blir på så sätt också riktad mot brevbärarna som individer (OCB-I). Lojalitetsregeln vägleder både till aktiv handling gentemot Posten (OCB-O) liksom mot brevbärarna själva som individer (OCB-I).

SITUATION 2 – En ny kund

Interaktion	►	Empirisk iakttagelse	►	Empirisk slutsats
4-6		Situationen väcker i sig inga starka känslor. Brevbärarna agerar aktivt genom att föreslå att man delar ut ett informationsbrev eller att man kontaktar en säljare som kan gå vidare med ärendet.		Det är viktigt att göra någonting, endera informera om hur kunden kan få hjälp eller konkret ta kontakt med någon annan som kan hjälpa kunden. Man är alltid en symbol för Posten och viljan att ha nöjda kunder är stark. Symbolregeln och nöjdkundregeln vägleder till aktiv handling vilket är bra både för att lösa den potentiella kundens problem liksom den är positiv för Posten både för att man medverkar till att skaffa nya kunder genom att visa vad Posten kan erbjuda (OCB-O).

SITUATION 3 – Rune har slarvat igen…

Interaktion	►	Empirisk iakttagelse	►	Empirisk slutsats
7-9, 17-18		Situationen berör och väcker starka känslor. Alla brevbärare har ett likvärdigt ansvar för de egna arbetsuppgifterna. Orsaken till kollegans behov av hjälp har betydelse för hur man agerar. Agerande som upplevs som slarv i brevbärarrollen minskar kollegornas vilja och informella skyldighet att ta ansvar		Hjälpsamhetsregeln är villkorad av betingelser i situationen. Hjälpsamhet blir på så sätt inte villkorslös I en situation där det uppstår ett upprepat behov av hjälp så blir hjälpsamhetsregeln underordnad andra regler

	för att hjälpa andra. Upprepat slarv anses självförvållat är allra värst och minskar kollegors vilja att ta ansvar och att hjälpa kollegor. Kollegans eget ansvarstagande och agerande är viktigt	(brevbärarregler) vilket begränsar OCB-handling Ledningens implicita förväntan om hjälpsamhet inom brevbärargruppen väger inte lika tungt som brevbärarnas egna regler om hur en bra brevbärare bör agera.
10-12 13-14 15-16	”Att hjälpa eller inte hjälpa Rune” Osäkerhet i gruppen om hur man skulle agera. Brevbärarna vill både vara schyssta mot en kollega men då han bedöms vara slarvig och själv ha orsakat sina problem så är det faktum att ”posten måste ut” som vägleder hjälpsamhetshandlingen Man gör överväganden och tänker på konsekvenserna för kunderna. När brevbärarna för in kunden och Posten i resonemanget så ändrar man sig delvis. Huruvida OCB är aktuellt tycks delvis ha att göra med vilken aktör man utgår från. Att ta ett mer långsiktigt ansvar för att reda ut problemet är inte ett alternativ.	Hjälpsamhetsregeln → OCB-I inte alltid självklar trots ledningens implicita förväntningar utan situationen i sig har betydelse för valet. Hjälpsamhetsregeln används olika i olika situationer. Situationen och dess aktörer påverkar hur brevbärarna vägleds av OCB-reglerna vilket påverkar reglernas över- respektive underordning Effektivitetsregeln påverkar OCB och är ibland överordnad hjälpsamhetsregeln som vägleder OCB-handling. Regler begränsar OCB-handling på lång sikt. Hjälpsamhetsregeln blir åter

		överordnad effektivitetsregeln då kunden förs in i resonemanget. Icke OCB-I ↙↘ OCB-I OCB-O Kunden är en viktig situationsbetingelse som bidrar till vilken regel som vägleder handling Lojalitetsregeln som leder till OCB-O blir då överordnad hjälpsamhetsreg-eln liksom de i brevbärargrupp-en grundade reglerna om hur man bör uppträda och agera.

SITUATION 4 – Något har gått snett

Interaktion	►	Empirisk iakttagelse	►	Empirisk slutsats
19-21		Situationen väcker inga starkare känslor men däremot olika beslut om lämpligt agerande. Brevbärarna ger uttryck för att man agerar på något sätt. Antingen genom att själv ta reda på vad som gått fel eller hänvisa kunden till kundtjänst. Det senare anses vara det snabbaste sättet att få hjälp även om man tror att det uppfattas som bättre om man själv hjälper kunden. Brevbäraren måste gå klart sin runda innan man kan hjälpa till vilket anses vara en försenande omständighet och då är kundtjänst bättre.		Nöjdkund- och/symbolregler na är framträdande och vägleder till aktiv handling i brevbärarrollen (både OCB-I och OCB-O). Det ingår på så sätt andra arbetsuppgifter när man är ute ”på sin runda” än att endast dela ut brev. I kombination med effektivitetsregeln så vägleder nöjdkund- och symbolregeln brevbärarna till att i första hand

		be kunden vända sig till kund-tjänst.
20-23	När brevbäraren betonar det faktum att kunden är mycket upprörd ändras brevbärarnas uppfattning om vad som är det bästa handlingsalternativet från att hjälpa till själv till att hänvisa till kund-tjänst. Ju mer bråttom det är desto viktigare att kun-den får snabb hjälp och i det läget övergår den personliga hjälpen från brevbäraren till att kund-tjänst blir det bättre alternativet.	Nöjd-kund/symbolregel n tillsammans med hjälpsam-hetsregeln och effektivitetsregeln vägleder till att hjälpa kunden. (OCB-I och OCB-O) Reglerna används på olika sätt beroende av betingelser i situationen. När starka känslor kommer in i diskussions-bilden kommer fler regler i om-lopp (jfr också med Runesituat-ionen) Den personliga hjälpen från brevbäraren är normen. Man vet att ett service-in-riktat beteende förväntas även om det inte handlar om den direkta utdelningsuppgif-ten. Reglerna som brevbärarna drar på bidrar till på vilket uttryck OCB får och det beror också på betingelser i situationen.

Genom beskrivningen av dialoginteraktionerna samt den empiriska analysen av hur OCB-reglerna vägleder brevbärarna avseende OCB-handlingar, kan vi också få en bild av vilka implikationer denna beskrivning över OCB-reglers tillämpning i situationer, präglade av val och di-

lemman, har på den tidigare OCB-forskningen. Detta diskuteras och analyseras i nästföljande kapitel.

6 OCB - ett socialt regelperspektiv

Ambitionen med den här studien är att problematisera och skapa förståelse för vad som bidrar till att medarbetare i en organisation väljer att ta ansvar för mer än enbart de egna och direkta arbetsuppgifterna (OCB). Studiens syfte formulerades som; ***"att bidra till förståelsen av OCB genom att studera hur sociala strukturer avseende OCB kommer till uttryck och konstrueras mellan medarbetare i en organisation vilket i förlängningen bidrar till en problematisering av den tidigare OCB-forskningen."****. Den Interna dialogen har i sammanhanget inneburit en möjlighet att få inblick i hur medarbetare (i det här fallet brevbärare i Posten) diskuterar ansvarstagande för annat än enbart de primära och egna arbetsuppgifterna. Utifrån de identifierade reglerna och det som framkommer i dialogerna problematiseras den tidigare OCB-forskningen i detta kapitel. Analysen tar avstamp i forskningsfältet OCB. Kapitlet inleds med en tillbakablick på studiens utgångspunkter för att sedan fortsätta med mönster i regelstrukturen avseende OCB. I de avslutande avsnitten presenteras studiens slutsatser och kunskapsbidrag i förhållande till den tidigare existerande OCB-forskningen.*

6.1 En tillbakablick på studiens utgångspunkter

I huvuddelen av den tidigare OCB-forskningen har stort intresse riktats mot vad det är som bidrar till att individer väljer att gå utanför uppgjorda arbets- och rollbeskrivningar och vill ta ansvar utöver det formellt förväntade[27]. Van Dyne & Le Pine (1998) liksom Podsakoff et al (2000) och Le Pine et al (2002) konstaterar att större delen av OCB-forskningen varit inriktad på att identifiera faktorer som förutsäger OCB handlingar, oftast med utgångspunkt i utbytes- och återgäldningsteorier. Ryan (2002) menar att "den gyllene regeln", som baseras på utbyteslogiken, är en grundläggande mekanism i detta utbyte. OCB-forskningen har huvudsakligen fokuserat vilka faktorer som påverkar människors vilja att göra lite mer än det formellt förväntade. Det underliggande antagandet är då en logik som grundas på orsak - verkan samband och så länge människor återgäldas och behandlas rättvist – svarar de just med att prestera OCB tillbaka (Niehoff och Moorman, 1993, Moorman et al, 1998, m.fl.). Detta kan ses som en konsekvens av att en stor del av OCB-forskningen har sin grund i den sociala utbytesteorin (Podsakoff et al, 2000, Le Pine et al, 2002). Men det finns

[27] Se kapitel två för genomgången av hur OCB-forskningen som kunskapsfält har utvecklats.

också en automatik i detta utbytestänk som med andra teoretiska utgångspunkter inte längre blir lika självklar.

Den vanligaste utgångspunkten och ansatsen i merparten av OCB-studierna har dessutom varit att anta individfokus samt att söka efter orsakerna till OCB i individers egenskaper, personliga attityder och uppfattningar (Podsakoff et al, 2000, Le Pine et al, 2002, Nielsen & Hrivnak, 2009). Dessutom har det inte alltför sällan handlat om att söka förklaringen utifrån en variabel i taget oberoende av om det handlat om arbetstillfredsställelse, lojalitet, tillhörighet till organisationen, ledarskapet, demografiska faktorer eller något annat. Kozlovski och Klein (2000) menar att individnivåmodellerna inom OCB-forskningen konstaterar samband mellan variabler på en enda nivå i både teori och analys. Att söka orsaksfaktorer på det sättet - en i taget - har under de senare åren därför börjat ifrågasättas (se t ex Spence et al, 2011). Ovanstående i kombination med att den empiriska OCB-forskningen dessutom ofta intresserat sig för en OCB-dimension i taget (antingen altruism/hjälpsamhet, samvetsgrannhet, hänsynstagande, sportsmannaanda eller dygdigt ansvarstagande, i något fall ett par kombinationer) innebär minskade möjligheter att fånga hela fenomenet (Schnake och Dumler, 2003). Ännu ett konstaterande från den tidigare OCB-forskningen är att de olika dimensionerna oftast bidragit till att se innehållet i medarbetarrollen som klart och uttryckligen delat av alla, vilket också bidrar till att det överhuvudtaget är möjligt att uttrycka *vad som är OCB*. Den kunskap som erhållits i efterföljande studier, utifrån de olika dimensionerna och begreppsindelningarna, utgår på så sätt från att OCB *är* möjligt att dela in enligt gängse framtagna operationaliseringar och att de alltid tar sig samma uttryck i alla situationer. En viss åtskillnad har gjorts utifrån att vissa handlingar kan riktas direkt mot en annan individ (OCB-I) och andra har konstaterats riktas mot organisationen i mer generella termer (OCB-O). Men uppdelningen i sig har varit fastlagd och klar i den tidigare forskningen (se t ex Ilies et al, 2009).

Med andra grundantaganden om mänskligt beteende liksom andra teoretiska referensramar för att fånga OCB, såsom till exempel det sociala regelperspektivet, menade jag inledningsvis i avhandlingen, att ovanstående kunskaper om OCB kan problematiseras. När Schnake och Dumler (2003) liksom Spence et al (2011) konstaterar att OCB är ett dynamiskt och relationellt begrepp, liksom att det finns potentiella svårigheter med att dra slutsatser om fenomenet utifrån individbasis, förordar de visserligen ett kontextuellt sammanhang där organisatoriska aspekter tas tillvara, men inte specifikt användandet av andra metodologiska angreppssätt än de

vanligt förekommande enkätstudierna och kvantitativt inriktade analyserna. Schnake och Dumle (2003) påpekar visserligen det kollektiva sammanhangets betydelse vilket flera tidigare OCB-forskare också gjort (se t ex. Moorman och Blakely, 1995 och Ehrhart och Naumann 2004) men inte specifikt betydelsen av andra vetenskapliga metoder för att fånga människors ställningstaganden och val i praktiken. En iakttagelse från den tidigare genomgången av OCB-forskningen är just avsaknaden av empiriska undersökningar utifrån ett kvalitativt angreppssätt. Visst finns en del kvalitativa studier (se t ex. Bateman & Organ, 1983, Smith et al, 1983, Snell & Wong, 2007, Spence et al, 2011) men de är inte många i förhållande till den stora mängden OCB-forskning som producerats under de två senaste decennierna. De som finns har dessutom oftast använt intervjun som huvudsaklig datainsamlingsmetod och i övrigt har de kvalitativa metodologiska ambitionerna inom forskningsområdet varit relativt begränsade. Dessutom har syftet i de OCB-studier som använt kvalitativa metoder ofta varit att identifiera nya dimensioner – detta var till exempel syftet med de allra tidigaste OCB-studierna (Bateman & Organ, 1983, Smith et al, 1983). En annan ambition med de tidigare kvalitativa OCB-studierna har varit att upptäcka nya empiriska fenomen som kan antas *vara OCB* och på så sätt utveckla begreppet (Farh et al, 1997). Då OCB var i sin linda fanns få övriga studier att relatera resultaten till vilket medförde att mer öppna och induktiva studier genomfördes. Detta behov tycks av någon anledning ha minskat under OCB-forskningens utveckling och många studier använder därför samma slags operationaliseringsinstrument och en samsyn på hur forskning om ett fenomen bör studeras empiriskt. Det finns fortfarande få kvalitativa OCB-studier som haft som syfte att problematisera och öka förståelsen för vad som i det organisatoriska sammanhanget *bidrar till hur* OCB skapas.

En av de senare studierna som poängterar vikten av att öka förståelsen för *hur och när* OCB förekommer och som dessutom gör det utifrån andra metoder (daglig dagboksdesign) är Spence et als studie av OCB. Denna studie liksom Schnake & Dumler, (2003), Lamertz (2005), Joireman et al (2006), uppmärksammar att OCB är präglat av dynamik. Utifrån Spence et al (2011) konstaterar *att* andra angreppssätt behövs av hur OCB fungerar i den vardagliga organisatoriska praktiken och *att* dynamiken i begreppet har betydelse, har mitt syfte varit att utveckla kunskap om *hur* detta kan gå till.

6.2 Den sociala regelstrukturen i Åstad – en heterogen bild växer fram

Utifrån genomgången av OCB i kapitel två, diskuterade jag senare i kapitel tre, hur sociala regler inverkar på individers handlingar. Barley & Tolbert (1997) menar att sociala regler är vägledande för individers handlingar vilket också påverkar relationen till andra aktörer. Handling är på det sättet alltid regelstyrd. Från besöken hos brevbärarna på utdelningskontoret i Åstad, samt från intervjuerna, framträder bilden av brevbärarrollen och medarbetarskapet i Posten som en roll *präglad av en* stark pliktkänsla, noggrannhet, lojalitet och en vilja att följa regler och att göra rätt för sig.

Arbetsorganiseringen utifrån beting, där det handlade om att göra sitt jobb för att fort bli klar och sen kunna gå hem tidigt, är något som tycks ha bidragit *till vissa* av de uppfattningar i brevbärargruppen som i Åstad lever kvar än idag. Samtidigt är de ”nya” värderingarna i Posten, affärsmässighet, kundorientering och lönsamhet (Löfström, 2003), något som idag också påverkar brevbärarnas uppfattningar om hur man bör vara och agera i brevbärarrollen. Det interna begreppet ”postis” är härvidlag välkänt internt och det innebär bland annat att den som är en riktig ”postis” alltid gör sitt bästa och ställer upp, framförallt för Posten. Det finns på sätt och vis *en gemensam kollegial förståelse för vad en postis står för* vilket påverkar innehållet i brevbärarnas OCB-regler för hur man bör agera i medarbetarrollen. En brevbärare gör det som ska göras men en postis uppoffrar sig också och gör lite mer än vad som egentligen kan begäras. Att vara ”en riktig postis” är det inte alla som lyckas uppnå men det är ett viktigt kollegialt epitet som ger betydelse för hur man bör vara. Tillsammans med ledningens betydligt nyare styrideal om att organisera arbetet i lag och arbetsscheman, affärsnytta, nöjda kunder samt hög grad av service utgör också dessa uppfattningar och värderingar viktiga delar av brevbärarrollen i Åstad 2006. De nyare styridealen bidrog till uppfattningar som identifierades såsom *hjälpsamhets-* och *nöjdkund/symbolregeln*. Det är gemensamma uppfattningar från både brevbärare och Postens ledning som därför kan sägas ligga till grund för hur man anser att man bör utöva sin brevbärarroll.

Intervjuerna med brevbärarna bidrog sammantaget till att sex specifika sociala regler identifierades. Dessa var; *effektivitetsregeln*, *tidsregeln*, *lojalitetsregeln*, *hjälpsamhetsregeln*, *belastningsregeln* och *nöjdkund/symbolregel*.

Utifrån de presenterade dialogerna och de empiriska slutsatser som där gjordes, kan jag konstatera att reglerna vägleder brevbärarnas handlingar på olika sätt. En första generell iakttagelse från samtliga situationer är att reglerna i flera av interaktionerna framträder tillsammans liksom att *de förekommer samtidigt i en och samma situation*. Särskilt i situation 2-4 är flera av reglerna i omlopp samtidigt vilket tar sig uttryck på flera sätt (kommande analysavsnitt visar detta på en mer konkret nivå). På det sätt som brevbärarna vägleds av regelkomplexet får det konsekvenser för utvecklingen och förekomsten av OCB vilket innebär att en del andra intressanta iakttagelser i förhållande till den tidigare OCB-forskningen kan göras. Brevbärarna *vägleds av ett komplex av regler* som samtliga har stor påverkan på deras handlingsval beträffande huruvida de väljer eller *inte* väljer att göra lite mer än vad som formellt kan avkrävas dem.

En annan övergripande empirisk iakttagelse från dialogerna är att *olika aktörer bidrar med olika regler i dialogerna* vilket också får konsekvenser för hur OCB tar sig uttryck. Från de sociala interaktionerna kan därmed konstateras att aktörer på olika sätt bidrar till att olika regler blir mer eller mindre vägledande för de beslut avseende OCB som brevbärarna fattar. Visserligen är det också så att brevbärarna ibland gemensamt som kollektiv vägleds av samma regel (se särskilt situation 1 och interaktion 1-3 där det råder stor enighet ifråga om hur man väljer att agera). Men det förekommer också exempel på då olika aktörer och deras olika sätt att vägledas av reglerna innebär att *handlingsalternativen ändras* från det som först verkade mest lämpligt till att handlingen blir en annan (se t ex situation 4 och interaktion 19-23 för exempel på detta). OCB visar sig på så sätt vara *dynamiskt och lättföränderligt* beroende på hur aktörer tolkar situationen.

En första slutsats så långt är att *utvecklingen av OCB är ett resultat av socialt samspel där olika aktörer drar på ett, delvis överlappande komplex av sociala regler. En konsekvens av detta är att OCB kan ta sig olika uttryck och att det därför är svårt att förutsäga med bestämdhet hur OCB kommer att utvecklas.*

6.3 OCB-I och OCB-O – är gränserna självklara?

Som vi såg i kapitel 2 så har OCB-forskningen sett ett värde i att förklara hur olika OCB-handlingar kan riktas *mot olika målgrupper* (Williams & Anderson 1991). Uppdelningen i OCB-I (handlingen är riktad direkt mot en annan individ) och OCB-O (handlingen är riktad direkt mot organisationen) har i flertalet studier använts för att hålla isär olika typer av OCB-

handlingar. Logiken i uppdelningen OCB-I och OCB-O är att en handling *endera* riktar sig direkt mot en annan individ eller direkt mot organisationen men också att vissa OCB-dimensioner är mer riktade mot organisationen direkt eller mot individen direkt.

Studier som tar utgångspunkt i uppdelningen av begreppet i OCB-I och OCB-O menar att det både är möjligt och lämpligt att avgränsa OCB genom denna uppdelning (Smith, et al, 1983, Organ & Konovsky 1989, Williams & Anderson 1991). Uppdelningen i OCB-I och OCB-O anses väl avgränsad och många gånger självklar. Indelningen är dessutom vanlig och väl använd i empiriska studier, både äldre men också nyare (Fassina et al, (2008:b), Lin & Peng (2009), Ilies et al, 2009).

Ilies et als, (2009 s. 945) slutsats är att:

> ”The path-analyses predicting OCB-I and OCB-O offered further support for the general hypothesis that these two constructs are distinct”
>
> (Ilies et al, 2009 sid. 945)

Det finns framförallt två tydliga empiriska exempel från brevbärarnas interaktioner i dialogerna som bidrar till att ifrågasätta denna uppdelning. Det första exemplet är hämtat från Situation 3 och där brevbärarna diskuterar kollegan Rune som är i behov av hjälp. Detta är en situation som både berör och delvis upprör, och det är en av de situationer då det är tydligt hur ett komplex av regler styr brevbärarnas handlingsbeslut. I interaktion 15-16 kan vi se hur brevbärarna överväger huruvida kollegan ska få hjälp. Trots att sådan hjälp inte kan avkrävas på formella grunder, resulterar diskussionerna i att man till slut kommer fram till att kollegan bör få hjälp (OCB-I) därför att detta också gynnar kunderna och Posten (OCB-O). Hjälpsamhetsregeln vägleder på det sättet brevbärarna till att hjälpa kollegan därför att organisationen och dess kunder också gynnas av detta. Uppdraget i sig är viktigt, dvs. löftet att dela ut post, vilket tillsammans med den kollegiala ansvarskänslan, tycks bidra till OCB-handlingen.

Det andra exemplet är hämtat från dialogen då brevbärarna diskuterar fastighetsboxarna, interaktion 1-3. Där är det också tydligt att försvaret av fastighetsboxarna *både* gynnar organisationen Posten (OCB-O) liksom brevbärarna själva, deras knän, (OCB-I). I fastighetsboxsituationen väljer brevbärarna att förklara varför beslutet har fattats och de står upp för Posten i detta sammanhang vilket indikerar ett agerande som är gynnsamt för organisationen (OCB-O). Interaktionen visar också hur lojalitetsregeln

vägleder brevbärarna att i en och samma situation och genom samma handling agera på ett sådant sätt att den icke formellt förväntade OCB-handlingen visserligen riktas mot organisationen direkt (OCB-O) genom att man faktiskt står upp för Posten och inte skyller ifrån sig, men försvarshandlingen är på samma gång även riktad mot individen själv och kollegorna (OCB-I) (knäna). Brevbärarna rättfärdigar på detta sätt försvaret av arbetsgivaren genom att konstatera att den diskuterade förändringen också är till gagn för den egna yrkeskåren genom att man står upp och försvarar den egna och kollegornas arbetsmiljö utifrån argument som *"det är ju din arbetsmiljö vi jobbar för"* (OCB-I). Lojalitets- och nöjdkund/symbolregeln vägleder på så sätt både mot handlingar riktade mot individen (OCB-I) och mot organisationen (OCB-O). Detsamma gäller i det första exemplet. Hjälpsamhetsregeln vägleder brevbärarna till att hjälpa kollegan därför att organisationen och dess kunder också gynnas av detta. Hjälpsamhet är dessutom en av de OCB-dimensioner som specifikt ansetts rikta sig mot en annan individ (OCB-I). Det är utifrån detta svårt att se att det handlingsbeslut som brevbärarna gör enbart riktas mot en av målgrupperna.

Med utgångspunkt från brevbärarnas interaktioner kan vi därmed se exempel på att brevbärarnas sätt att vägledas av OCB-reglerna i de fyra återgivna dialogsituationerna pekar mot att den tidigare distinkta uppdelningen i OCB-I och OCB-O kan problematiseras. Föreliggande studie visar därmed på svårigheterna att i praktiken dela upp OCB i OCB-I och OCB-O - fullt ut.

På det sätt brevbärarna väljer att agera så vägleder lojalitets- och nöjdkund/symbolregeln liksom hjälpsamhetsregeln, brevbärarna till OCB-handling riktad *både* mot organisationen (OCB-O) och individen (OCB-I). Handlingen blir på så sätt inte bara riktad mot endera individen eller organisationen *utan samma OCB-regler, i en och samma situation, kan riktas mot båda målgrupperna.* Även om flertalet OCB-forskare menar att det finns distinkta gränser mellan OCB-I och OCB-O (Williams & Anderson, 1991, Ilies et al, 2009, Marinova, Moon, Van Dyne, 2010 m fl.) är *gränserna i den dagliga praktiken mindre självklara*. Att hjälpa någon har tidigare ansetts vara en dimension av OCB som är riktat mot individen (OCB-I) men genom de sociala interaktionerna kan vi se hur bevekelsegrunden för att till sist välja att hjälpa kollegan utgår från att det samtidigt är kunderna (organisationen) som gynnas av denna handling (OCB-O).

Detta bidrar till iakttagelsen att de konstruerade begreppsliga gränserna mellan OCB-I och OCB-O är mindre distinkta än vad tidigare OCB-studier visat. Det finns dock också de forskare som redan tidigare har ifrågasatt den här uppdelningen. Bogler & Somech (2005) genomförde en kvantitativ korrelationsstudie inom det israeliska skolväsendet där de kunde konstatera att sambandet mellan OCB-I och OCB-O var högre än vad de menade att tidigare OCB-forskare kommit fram till. Detta resulterade i att de delvis ifrågasatte och problematiserade den begreppsliga konstruktionen OCB-I och OCB-O (Bogler & Somech, 2005). Deras främsta argument för att inte dela upp OCB i OCB-I och OCB-O var att lärarna i vissa fall såg handlingen *'att hjälpa eleverna efter skoltid'* också som en extraansträngning som gynnade skolan som man var anställd på (ibid). Iakttagelserna från studien av brevbärarna stödjer på så sätt deras slutsatser. Ett komplement till deras konstaterande, utifrån dialogerna med brevbärarna, är att det *inte heller tycks spela någon roll vilken av handlingarna som till en början är den primära*. I Bogler och Somechs studie startade det med en OCB-handling som riktades mot en annan individ (OCB-I) vilket lärarna i den studien såg som att handlingen i sig också kunde anses vara riktad mot organisationen (OCB-O). I fastighetssituationen är det primärt Postens beslut om fastighetsboxar som brevbärarna väljer att försvara vilken är en tydlig OCB-O handling. Denna handling väljer de sedan att också se som en handling riktad mot dem själva och kollegorna (OCB-I).

Det innebär att oavsett vilken den initiala mottagaren av OCB-handlingen är så kan OCB-handlingen i sig växla över till den andra mottagaren vilket gör att det är svårt att särskilja handlingar som endera riktade mot individen eller organisationen och *i förlängningen kan därför begreppsuppdelningen OCB-I och OCB-O ifrågasättas*.

6.4 OCB-regler – fixa och färdiga eller dynamiska?

Innehållet i OCB-begreppet har ju som tidigare nämnts varit föremål för ganska omfattande diskussioner. De innehållsmässiga indelningarna varierar i de olika definitionerna. Organ (1988) ansåg att OCB kunde delas in i fem dimensioner vilket dessutom är den absolut vanligaste och mest förekommande dimensionsindelningen liksom operationaliseringen i empiriska studier. Andra har valt att dela in begreppet på andra sätt. Podsakoff et al (2000) menade att OCB innehåller sju specifika dimensioner medan forskningsfåran med Graham och Van Dyne som förgrundsforskare använde helt andra dimensionsindelningar vilka vilade på statsvetenskapliga och filosofiska grunder. Förutom detta menar Farh et al (1997) att det har utvecklats en snedfördelning ifråga om vilka dimensioner som specifikt

fokuseras. Framförallt är det altruism/hjälpsamhet och samvetsgrannhet som använts i flest empiriska OCB-studier (ibid). Detta är också en av de huvudsakliga kritikpunkterna i Le Pine et al:s metaanalys där de menar att ensidigheten i vilka delar av OCB som fokuseras bidrar till ett trovärdighetsproblem (Le Pine et al, 2002).

Begreppsdimensionerna som legat till grund för utvecklingen av diverse operationaliseringsinstrument (se t ex Podsakoff et al, 1990) utgör därmed ofta basen i en mycket stor del av den empiriska OCB-forskningen. I de operationaliseringsinstrument som finns är det till exempel klart uttryckt vad de olika dimensionerna innehåller och för att ta exemplet hjälpsamhet omfattar det flera olika beteenden och handlingar som alla beskriver OCB. Exempel på hjälpsamhet kan då t ex vara att frivilligt hjälpa medarbetare som har varit frånvarande, hjälpa någon som är ny på jobbet, underlätta för någon att komma in i gemenskap och förstå den arbetsmiljö man är en del av, hjälpa någon som har problem med sina arbetsuppgifter med mera. Det blir med den här typen av operationaliseringar klart uttryckt och definierat vad hjälpsamhet i sammanhanget är och inget utrymme ges för nyanser. Brevbärarnas resonemang i dialogsituationerna visar dock något annat vilket gör det möjligt att problematisera de tidigare dimensionsindelningarna.

I Situation 3 (Kollegan Rune som har slarvat) samt i Situation 4 (Något har gått snett) efterfrågas från ledningen (via dialogkartan) ett hjälpsamt förhållningssätt i brevbärarrollen. Detta leder ganska ofta, just i dessa situationer till ganska högljudda och livliga diskussioner. Brevbärarna vet, vilket också framkom i intervjuerna, att det förväntas av dem att de är hjälpsamma och allmänt intar ett hjälpsamt förhållningssätt. Detta är dessutom den uppfattning som ledningen genom kartan och svarsalternativen förmedlar. Ledningen bidrar på så sätt till att ge hjälpsamhetsregeln innehåll genom sättet som situationen presenteras på. I praktiken har man också visat detta genom sättet att organisera arbetet, bland annat genom den lagindelning som Åstad införde för ett par år sedan. Att man nu arbetar i lag är ett tydligt exempel på en organiseringsform präglad av kollektiva normer vilket brevbärarna i intervjuerna ger uttryck för att de är väl medvetna om. Lagindelningen är tänkt att bidra till nära relationer inom arbetsgruppen vilket också tidigare forskning om grupper och arbetsrelationer talar för. Närhet i arbetsrelationer borgar för en ökad benägenhet att hjälpa varandra (jfr Lysgaard 1985:147 som menade att närheten till varandra var det som möjliggjorde kollektivkänslorna i vad han kallade arbetskollektivet).

Ur ett ledningsperspektiv är normen därför att hjälpsamhet *alltid och i alla lägen* är viktigt vilket dessutom ledningen understryker genom de svarsalternativ som i dialogsituationen är grönmarkerat. På samma sätt är hjälpsamhetsregeln som identifierats utifrån intervjuerna med brevbärarna, generell såtillvida att den i princip vägleder brevbärarna till *att man alltid bör hjälpa varandra inom gruppen*. När brevbärarna diskuterar huruvida kollegan i Situation 3 bör få någon hjälp framkommer att de också beträffande hjälpsamhet, på en övergripande nivå, vet vad som förväntas och hur ledningen anser att man bör agera. Trots detta visar brevbärarnas resonemang i dialogsituationen om kollegan som är i behov av hjälp, att hjälpsamhet i arbetssituationen är mer komplext än så.

Interaktion 19 samt 20-23 är exempel på hur hjälpsamhetsregeln förändras utifrån omständigheter i situationen. Brevbärarna resonerar där kring situationen som handlar om hur de på sin brevbärarrunda möter en kund som är upprörd över att hans paket inte har kommit fram. Till en början väljer de flesta att själva direkt hjälpa kunden. Brevbärarna ger uttryck för ett tydligt ”bör handlande” som utgår från att man vet att ledningen förväntar sig att man som brevbärare är servicevillig och hjälpsam när problem dyker upp för kunderna. Oavsett relationen till kunden förväntar sig ledningen att man är med och ger service. Genom att relatera situationen till den egna arbetssituationen så blir dock kundtjänstalternativet till slut ett rimligare alternativ. Det som från början ansågs vara ett lämpligt hjälpsamt beteende förändras då man sätter in kundens situation i ett sammanhang. Man gör om ledningens situation till sin egen.

March & Olsen (1989) menar just att heterogeniteten i regelstrukturen bidrar till att flera regler kan uppfattas som lämpliga i en och samma situation. Trots att brevbärarna först valde att hjälpa kunden ändrar sig *innebörden av att hjälpa* när de interna rutinerna involveras i resonemangen. Regeln och dess innehåll tycks därför inte vara konstant. Man är fortfarande hjälpsam men karaktären på hjälpen ser helt olika ut. Det första valet, *personlig hjälp*, ändras i brevbärarnas diskussioner till att man istället hänvisar till en annan aktör som kan lösa kundens problem. Situationen slutar med att brevbärarna visserligen hjälper kunden men på ett annat sätt än vad man först avsåg att göra.

I sammanhanget visar det sig att andra aktörer såsom kollegor, kunder och situationen, blir viktiga delar av på vilket sätt hjälpsamhetsregeln får en mening för brevbärarna. Den personliga hjälpen, som först ansågs vara det

bästa och omedelbara sättet att hjälp kunden, ändrades till att kundtjänstalternativet nog egentligen var det bästa sättet att hjälpa kunden. Hjälpsamhetsregeln vägleder brevbärarna till att ge hjälpsamhet en egen betydelse. Agerandet visar att *OCB-reglernas innehåll inte alltid är fast och färdigt utan snarare kan en OCB-regels innehåll förändras över tid och i olika situationer genom ett komplext samspel mellan människor och deras sätt att vägledas av OCB-reglerna*. Hur OCB tar sig uttryck i praktiken kan därför vara svårt att förutse då omständigheter i situationen också spelar roll i sammanhanget. Även om sociala regler vägleder individen finns alltid en möjlighet att individen agerar på ett annat sätt vilket är triggat av något i situationen och som kan spåras till en annan vägledande regel (March & Olsen, 1989). Regler befinner sig på så sätt också i konkurrens med varandra (Seo & Creed, 2002). De tidigare framtagna operationaliseringsinstrumenten inom OCB-forskningen tar inte hänsyn till det faktum att hjälpsamhet förändras i situationen och att det som först ansågs vara ett hjälpsamt beteende inte alltid är det.

Brevbärarnas dialoger visar därmed att innehållet i reglerna som vägleder OCB-handling inte alltid är så självklart som det kan tyckas. Detta innebär att *OCB ges mening först när det sätts in i ett sammanhang och det är individerna tillsammans som bidrar till hur OCB i situationen ges mening*.

Nästföljande analysavsnitt stödjer dessa iakttagelser och situationen har även då betydelse.

6.5 OCB och villkoring - på vilket sätt?

Människors vilja till att frångå uppgjorda och formella ramar avseende ansvarstagande har i OCB-sammanhang ofta ansetts bero på specifika orsaker såsom t ex rättvisa. I dessa studier - när sambandet mellan en specifik faktor och OCB konstaterats - har också graden av vilja antagits vara konstant Utifrån brevbärarinteraktionerna i situationsdialogerna blir det, vilket sades i inledningen till kapitlet, också tydligt att brevbärarna drar på ett komplex av regler som vägleder dem i situationerna. Detta påverkar i allra högsta grad även hur OCB tar sig uttryck. Ledningens handlingsalternativ är samtliga grundade i ett verksamhetsperspektiv och utifrån ett sådant är det alltid viktigt att aktivt ta ansvar, vara lojal och lösningsinriktad samt att alltid anstränga sig lite extra för organisationens – och i förlängningen också lönsamhetens skull. Brevbärarna vet att man både *bör vara hjälpsam* och att man alltid *bör agera med kunden i fokus* och att detta ur ett ledningsperspektiv *gäller alltid och i alla lägen*. Detta utgör också en del av brevbärarnas regelstruktur. Men trots att brevbärarna vet hur ledningen

förväntar sig att man bör agera då någon behöver hjälp och trots att hjälpsamhetsregeln på så sätt är generell i någon mening, liksom att den präglas av en stark ”bör-anda”, är det ändå inte självklart för brevbärarna att hjälpa kollegan som är i behov av hjälp.

Ett empiriskt exempel på detta återfinns i Situation 3 (Den slarvige Rune) och i interaktion 7-9 samt 17-18 kan vi se exempel på att brevbärarna vet att de bör vara hjälpsamma (man bör vägledas av hjälpsamhetsregeln) men reagerar trots det med att inte vilja hjälpa Rune, varför? Också här är det ett flertal regler i omlopp vilket utgör ett komplext samspel mellan hur reglerna vägleder brevbärarna till ett handlingsbeslut. Som konstaterats i den empiriska analysen under interaktion 7-9 kan vi se hur effektivitetsregeln, belastningsregeln, symbol- och nöjd-kundregeln samt hjälpsamhetsregeln samtliga är inblandade i diskussionerna. Brevbärarnas tolkning av den slarvige Rune bottnar i att han inte följer de normer som gruppen indirekt är överens om. Kollegan agerar inte som en brevbärare, enligt dem själva, bör agera. OCB begränsas på det sättet av både belastnings- och effektivitetsregeln (en brevbärare sköter sitt jobb läs: är inte slarvig och belastar därmed inte sina kollegor med onödiga arbetsuppgifter) vilket till en början underordnar den övergripande hjälpsamhetsregeln.

På så sätt blir den hjälp som kollegan Rune skulle ha kunnat få, *villkorad av att reglernas ordning är villkorade i förhållande till varandra.* För att hjälpsamhetsregeln ska bli överordnad effektivitets- och belastningsregeln så ska den person som behöver hjälpen ha vägletts av den gemensamma regeluppsättningen.

De sociala reglerna är inte heller homogena utan av olika karaktär och med olika innehåll. De kan dessutom vägleda handling på flera olika nivåer. Detta i sin tur bidrar till att sociala regler ibland kan vara motstridiga och befinner sig på så sätt också i konkurrens med varandra (Sewell, 1992).

Ett konstaterande är att OCB-regler är villkorade (kontextbundna) till kollegans eget beteende och hur detta (i det här fallet) följer de gemensamma OCB-reglerna. Utifrån detta går det att hålla med Van Dyne et al (1994) och Vik (2001) som argumenterade för att roller - i förhållande till OCB - inte är statiska. Denna studies argument för en liknande slutsats är att brevbärarna till stor del i sammanhanget, och beroende av situationen, avgör vad som är ett lämpligt OCB-beteende i brevbärarrollen. Det är reglers inbördes ordning som bidrar till hur individerna tolkar situationen.

6.6 OCB och egennytta – (o) förenliga?

I den tidigare begreppsgenomgången av OCB (kap 2) konstaterades några viktiga innehållsmässiga delar av begreppet för att de enligt tidigare resonemang och definitioner skulle vara aktuellt att benämna som just OCB-handlingar. Både Organs tidiga definition (Organ 1988) samt Van Dyne et als definition (Van Dyne et al, 1994, 1995) utgår från att OCB är frivilligt och inte innefattas i formella roll- och ansvarsbeskrivningar vilket innebär att beteendet inte heller kan belönas eller att uteblivna handlingar kan bestraffas. Vidare ska handlingen för att definieras som en OCB-handling vara avsiktlig och aktiv liksom den av individen eller organisationen också ska anses gynnsam för organisationen liksom vara osjälvisk till sin karaktär (Organ, 1988, Van Dyne et al, 1995). Enligt Organs ursprungsdefinition, handlar OCB om beteenden som helt och hållet gynnar organisationen och alltid sker för organisationens bästa.

"[...] *in the aggregate promotes the effective functioning of the organization"* [...] (Organ, 1988 sid 4).

I huvudsak bör således en OCB-handling vara osjälvisk till sin karaktär och per definition är OCB därmed att jämföra med någonting positivt man gör för en annan människa eller för organisationens bästa. Det altruistiska draget i OCB innebär således att det *primärt inte* ska gynna individen som utför handlingen utan avsikten och syftet med handlingen är att den ska riktas mot något, eller någon, Det har förekommit tidigare diskussioner om hur osjälviskt OCB egentligen kan anses vara (se t ex Bolino, 1999, Vik, 2001, Bolino et al, 2005). Detta är svårt att mäta och att uttala sig om, då avsikten med en handling inte alltid är så tydlig.

Brevbärarnas resonemang i dialogsituationen om fastighetsboxar sätter de altruistiska dragen och osjälviskheten av begreppet i ännu ett sammanhang. Interaktion 1-3 visar att brevbärarna *både försvarar Posten genom att stå upp för beslutet om fastighetsboxar på bostadsrättsmötet men också att de väljer att motivera handlingen utifrån att deras knän sparas och att detta i förlängningen förbättrar den egna arbetssituationen*. Samtidigt som brevbärarna uppfattar sig som en symbol för Posten på bostadsrättsmötet och väljer att agera, dvs. försvara beslutet om fastighetsboxar (nöjdkund/symbolregeln) visar man också lojalitet i en situation som utspelar sig på fritiden. Interaktionen visar också hur brevbärarna motiverar försvaret av fastighetsboxarna genom att argumentera för att beslutet också är viktigt utifrån att deras egna knän skulle må bättre av ett annat sätt att arbeta. Det sistnämnda är då något som i allra högsta grad gynnar brevbärarna

själva. Försvaret av fastighetsboxarna och lojaliteten gentemot Posten i denna situation blir på det sättet en handling med delvis andra bevekelsegrunder än de rent altruistiska och likväl gynnas organisationen Posten. Brevbärarna är på detta sätt både lojala gentemot Posten (lojalitetsregeln vägleder handlingen) men också gentemot dem själva. Handlingen ”att stå upp och försvara” riktas på så sätt både mot organisationen och mot individen själv och dennes kollegor (OCB-I och OCB-O). Slutsatsen från detta empiriska exempel blir att handlingen inte behöver vara fullständigt osjälvisk till sin karaktär för att ändå kunna anses vara en OCB-handling.

Samtliga dessa kännetecknande drag för OCB problematiserar även Vik (2001). Utifrån var och en av de definitionsmässiga delarna bygger han på logiska grunder upp argument för varför det inte är möjligt att fullt ut hålla fast vid definitionen av Organs ursprungsdefinition, då empiriska OCB-studier genomförs. Detta avser till exempel det faktum att OCB förutsätts ske utifrån fullständigt altruistiska grunder (så beskrivs OCB i Organs definition från 1988). Denna empiriska slutsats från de sociala interaktionerna mellan brevbärarna i Åstad stödjer Viks argumentation om att OCB i praktiken inte nödvändigtvis behöver vara fullständigt altruistiskt i sin inramning för att ändå kunna definieras som OCB. OCB-handlingen skulle därmed kunna sägas bidra inte bara till organisationens bästa, utan en och samma handling kan också vara gynnsam för den som utför den, utan att för den skull bli mindre OCB-mässig. Logiken för detta hämtar Vik delvis i ett av kriterierna för vad som är kännetecknande för en aktiv handling. Vik menar att den aktiva handlingen i sig alltid innebär någon form av kalkylerande beslut (utbyteslogik) vilket då också talar emot att OCB-handlingen är spontan och fullständigt altruistisk till sin karaktär. En handling som till synes verkar falla inom OCB-definitionen i övrigt skulle därmed delvis också kunna kännetecknas av mer självviska och outtalade motiv såsom t ex att handlingen egentligen är föranledd av att individen t ex. mår personligen bra av att engagera sig och ta stort ansvar utan att för den skull gynna organisationen mindre (ibid).

Brevbärarnas försvar av Postens beslut att införa fastighetsboxar gynnar fortfarande Posten lika mycket (eller lite för den delen) trots att brevbärarnas knän samtidigt sparas. OCB som begrepp och empirisk företeelse blir såsom Morrison (1994), med hänvisning till Barnard (1938) beskriver det, en mer allmänt accepterad uppfattning i generell mening. Referensramen för att definiera en OCB-handling utgår på så sätt från sitt sammanhang och grundas snarare *i viljan och frivilligheten än från de formella uppgiftskraven* (Morrison, 1994, Van Dyne et al, 1995, Vik, 2001). Viks alternativ

till att hålla isär vad som är ett OCB-beteende och vad som istället kan tänkas falla inom ramen för den formella arbetsrollen blir istället att se engagemanget som inplacerat på en skala såsom ”[…] *yttringar av olika grader av engagerat agerande* […] (Vik, 2001 sid 63 ff). Det vill säga organisationen är beroende av att individer tar ansvar och visar engagemang utöver det som kan benämnas som formellt definierade arbetskrav men motiven till detta behöver inte vara fullständigt altruistiska utan viljan och förhållningssättet är viktigare än huruvida den som utför handlingen också får något ut av det. Det är viljan att anstränga sig som istället är central. Brevbärarnas vilja att stå upp och försvara Posten blir i sammanhanget något som bör ses som en OCB-handling som både gynnar Posten och brevbärarna själva. Handlingen i sig är inte fullständigt osjälvisk men likväl kvarstår det faktum att man väljer att stå upp och försvara beslut fattade av organisationen Posten vilket i förlängningen också gynnar organisationen.

6.7 Slutsatser och kunskapsbidrag

Genomgången av OCB som forskningsområde visar att det ända sedan de tidigaste studierna på åttiotalet och början av nittiotalet (O’Reilly och Chatman, 1986, Puffer, 1987, Williams & Anderson, 1991, Smith et al, 1983, Organ 1988), och fram till idag (Ilies et al, 2009), faktiskt ansetts möjligt att klart och distinkt skilja på utom- och inom-rollen liksom vem OCB-handlingen riktas till. Utgångspunkten i individens uppfattningar och känsloupplevelser för att förstå OCB, liksom studier av en faktor i taget, kräver i sin tur att vi intar en reduktionistisk syn på människan och organisationen. De tidigare OCB-studierna har gett oss en god grund för att förstå vad OCB kan vara (dimensioner) och vad som bidrar till att den här typen av handlingar utvecklas bland medarbetare i organisationer (olika orsaksförklaringar).

Redan i inledningen av avhandlingen argumenterade jag för att det ansvarstagande som skapas, i termer av OCB, sker i *mötet mellan människor* och att tanken om en både möjliggörande och begränsande social struktur bland brevbärare tillåter oss att se OCB som ett relationellt och socialt begrepp. Det finns också ett antal forskare som öppnat upp för att se OCB som relationellt, socialt och mer komplext begrepp än tidigare (se t ex Bommer et al, 2003, Ehrhart & Naumann, 2004, Bogler & Somech, 2005, Lamertz, 2005, Cohen & Avrahami, 2006, Joireman et al, 2006, Somech & Ron, 2007, Vigoda-Gadot et al, 2007, Cohen & Keren, 2008, Spence et al, 2011). De studier som intresserat sig för hur OCB utvecklas i praktiken och i den sociala interaktionen mellan individer är dock få till antalet.

Även inom den mer praktiknära OCB-forskningen så har man ofta arbetat med en OCB-dimension i taget och utgått från individens egna uppfattningar, isolerat. På samma sätt har de teoretiska förklaringsmodellerna inte tagit hänsyn till heterogeniteten i den sociala kontexten och dessutom så gott som alltid efterföljts av kvantitativa angreppssätt. Den OCB-studie som jag har valt att designa har istället studerat OCB utifrån individers sociala interaktioner med betoning på dialogen mellan individer. Det relationella perspektivet kräver delvis användning av andra metoder och angreppssätt än de traditionella inom OCB-forskningen. Att med hjälp av olika metoder och kvalitativa angreppssätt, vilket jag också diskuterade i kapitel tre, fånga delar av OCB som annars inte hade varit möjliga att uppmärksamma, är i linje med studiens syfte att problematisera den tidigare OCB-forskningen.

Den teoretiska ambitionen med föreliggande studie har därmed varit att - med hjälp av resonemang om sociala reglers betydelse för handling (Sewell, 1992, Barley & Tolbert, 1997, March, 2000, Seo & Creed, 2002) samt utifrån exemplet Posten och dess medarbetarskapsdialoger – *ge en bild av hur OCB konstrueras mellan individer och vidare problematisera bilden av OCB - vilket i förlängningen också blir ett kunskapsbidrag till förutsättningar för ansvarstagande mellan medarbetare i organisationer.* Det centrala har dels varit att identifiera mönster avseende brevbärarnas sociala regler med hänsyn taget till OCB och dels att utifrån resonemang om reglers beskaffenhet och virtuella existens (Sewell, 1992) exemplifiera hur OCB-regler praktiskt kommer till uttryck i sociala interaktioner. Ovanstående är studiens huvudsakliga kunskapsbidrag i förhållande till den tidigare OCB-litteraturen. En mer detaljerad beskrivning av hur denna studies slutsatser kompletterar den tidigare OCB-forskningen utvecklas nedan.

Syftet med föreliggande studie har varit att förstå vilken betydelse sociala regler har för OCB i praktiken och genom ett kvalitativt angreppssätt - och med andra teoretiska utgångspunkter än de traditionella inom OCB-området - generera nya kunskaper till OCB-forskningen. Av de studier som sett OCB som relationellt, komplext och socialt är det framförallt Lamertz, (2005) och Spence et al, (2011) som konstaterar att de informella relationella nätverken samt andra kontextuella faktorer såsom situationsfaktorer har betydelse för att OCB ska ta form. Men medan Spence et al nöjer sig med *att* konstatera att situationen och olika situationsfaktorer har påverkan på OCB har jag i den här studien beskrivit *på vilket sätt sociala regler har betydelse för OCB*. De teoretiska och metodologiska bidragen återfinns också just i studiedesignen som fokuserat sociala regler och de sociala

interaktionerna på mikronivå - mellan individer i organisationen - vilket i sig utgör ett direkt bidrag till OCB som forskningsfält. Mer specifikt gör jag följande slutsatser.

En första slutsats utifrån konstaterandet att flera OCB-regler är i omlopp samtidigt och att detta påverkar hur OCB tar sig uttryck, är att det bidrar till att OCB är betydligt mer dynamiskt och lättföränderligt i sin karaktär än vad den huvudsakliga faktor- och individfokuserade OCB-forskningen visat på (analys avsnitt 6.2). Brevbärarna vägleds av ett komplex av regler vilket gör att OCB inte alltid tar sig uttryck och på samma sätt hos en och samma individ. På så sätt kan OCB-forskningen problematiseras och studien stödjer den nyare OCB-forskningen som menar att OCB som fenomen är både dynamiskt men också temporärt (Spence et al, 2011).

Vidare visar analysen (avsnitt 6.6) att det altruistiska inslaget i OCB kan problematiseras. En av OCB-reglerna konkretiseras i att brevbärarna väljer att stå upp *både* för Posten liksom för brevbärarnas egen arbetssituation. OCB-handlingen skulle därmed kunna sägas bidra både till organisationens och till individens bästa. **En andra slutsats** från studien är därmed att en och samma handling kan vara gynnsam för den som utför den, utan att för den skull bli mindre OCB-mässig.

En tredje slutsats utifrån hur regler styr brevbärarnas handlingsbeslut avseende OCB, visar bland annat att uppdelningen i OCB-I och OCB-O (Williams & Anderson, 1991) inte är lika självklar i praktiken som i teorin (avsnitt 6.4). Studien stödjer på så sätt Bogler & Somechs (2005) slutsatser men här kan också göras ett kompletterande konstaterande till deras resultat *att* uppdelningen inte är distinkt. Utifrån reglernas komplexitet och dynamik avseende OCB, samt det faktum att regler i olika situationer kan vara under- respektive överordnade (Sewell, 1992), kan reglerna riktas mot båda målgrupperna och *det tycks inte spela någon roll mot vem OCB-handlingen riktades från början eller hur intentionen för OCB såg ut*. Regelkomplexiteten bidrar till att gränserna mellan OCB-I och OCB-O inte är så klara i den organisatoriska praktiken.

En fjärde slutsats är att OCB är motsägelsefullt i viss bemärkelse. OCB-reglerna både begränsar och motverkar att OCB skapas i organisationen men i andra situationer bidrar de istället till att det skapas OCB (avsnitt 6.4). Detta gör att de tidigare studierna som tydligt slår fast *att* arbetstillfredsställelse har betydelse, *att* ledarskapet har betydelse, *att* rättviseperspektivet är viktigt osv. kan problematiseras. Vi har fram till dags dato fått

viktiga kunskaper om vilka faktorer som är viktiga för att OCB ska vara möjligt men utifrån ett socialt regelperspektiv pekar resultaten mot att det skulle behövas fler studier som sätter in detta i ett sammanhang och där människors handlingsbeslut tydligare används för att utveckla kunskaperna om OCB. Lamertz (2005) samt Spence et al (2011) har precis som föreliggande studie pekat på behovet av detta. I detta sammanhang är även tidsdimensionen värd att nämnas och poängteras. Studien av brevbärarnas interaktioner i dialogen visar på att OCB kan vara flyktigt och att behovet av att sätta in sitt beslut i ett vidare perspektiv och längre tidsperspektiv till viss del kan påverka viljan till OCB (se även Kollock, 1998, Joireman et al, 2006). Tidsperspektivet för individers och gruppers OCB-beslut är därför intressant att utveckla vidare.

Utifrån den tidigare analysen och konstaterandet att OCB ges mening först när det sätts in i ett sammanhang blir **den femte slutsatsen** att reglernas innehåll inte är fixa och färdiga liksom oföränderliga till sitt innehåll utan uppfattningen om vad en OCB-regel innehåller kan förändras över tid. Hur det ändras beror på ett komplext samspel mellan människors sätt att vägledas av OCB-reglerna (avsnitt 6.5 men delvis även 6.6). Detta innebär att OCB ges mening först när det sätts in i ett sammanhang och det är individerna tillsammans som ger OCB mening. De sociala interaktionerna visar därför att innehållet i reglerna som vägleder OCB-handling inte är självklart som det kan tyckas. Det är individerna tillsammans som bidrar till hur OCB i situationen ges mening. Syntesen blir att OCB och uppfattningen om OCB, till viss del beror på den kontext som OCB utvecklas och skapas i.

En sjätte slutsats utifrån den tidigare analysen är att OCB, på grund av att reglerna inte alltid har samma värde, innebär att handlingen inte alltid ser likadan ut i alla situationer. T ex hjälpsamhet skapas i vissa situationer och inte i andra. Det faktum att brevbärarna i situationerna har visat att de drar på ett komplex av OCB-regler då man står inför att avgöra hur man ska agera i en situation - vilket i vissa delar är rakt motsatt mot ledningens tankar om hur man bör agera - visar vikten av att se OCB som någonting dynamiskt och föränderligt. Oavsett om det är ledningen som via kartan har definierat vad som är ett lämpligt beteende så är ordningen i regelkomplexet (över- och underordning av regler) som har betydelse för på vilket sätt brevbärarna väljer att ta ansvar. Reglers över- och underordning visar särskilt på två saker. Rangordningen bland regler är inte heller den förutbestämd utan beror till stor del också på situationen. Regler är ibland vill-

korade, A gäller under förutsättning att B är uppfyllt, vilket i sin tur innebär att OCB blir villkorat (se avsnitt, 6.5).

Analysen av dialogerna ur ett socialt regelperspektiv, visar således att flera av OCB-reglerna är i omlopp samtidigt i en och samma situation vilket bidrar till slutsatsen att OCB *vägleds av ett komplex av regler som har påverkan på hur OCB tar sig uttryck i praktiken.* På det sätt som brevbärarna vägleds av regelkomplexet får det konsekvenser för utvecklingen och förekomsten av OCB. Ibland, som i situationen med kollegan som behövde hjälp, bidrar regelkomplexet till att det i vissa lägen *inte* skapas OCB. När fler situationsaspekter inblandas ändras agerandet och det konstrueras ett OCB-tänk mellan brevbärarna. Ännu en iakttagelse avseende OCB-reglerna är att *olika aktörer bidrar med olika regler i dialogerna* vilket också får konsekvenser för hur OCB tar sig uttryck. Aktörer bidrar därmed på olika sätt till att olika regler blir mer eller mindre vägledande för de handlingsbeslut avseende OCB som brevbärarna fattar. Ibland är det dock brevbärarnas gemensamma uppfattning om hur en regel ska vägleda handling som styr. Men det förekommer också exempel då olika aktörer och deras olika sätt att vägledas av OCB-reglerna innebär att handlingsalternativ ändras från det som först verkade mest lämpligt till att handlingsbeslutet blir ett annat.

6.8 Reflektioner om studieupplägg samt fortsatt forskning

En viktig förutsättning för avhandlingens slutsatser är just möjligheterna som gavs till att studera samspelet i de sociala interaktionerna. Detta bidrar till att jag kunnat visa på förutsättningar för OCB ur andra perspektiv än vad tidigare studier i huvudsak har gjort. De tidigare illustrerade och analyserade interaktionerna mellan brevbärarna på Posten i Åstad samt den teoretiska referensramen i form av sociala regler, bidrar till den delvis kompletterande bilden av OCB än vad som tidigare OCB-forskning lämnat. Precis som nämndes i avsnitt 3.5.2 är detta mina tolkningar och en unik empiri som genom den teoretiska referensramen bidrar till dessa slutsatser. Avsikten med den här typen av mikroanalytisk empirinivå har varit att utveckla intressanta reflektioner kring det icke formella ansvarstagandet och på så sätt också utveckla kunskaperna om ansvarstagande och OCB. Även om empirin i någon bemärkelse är en konstruerad situation, såtillvida att brevbärarna diskuterar och resonerar om ansvarstagande och förhållningssätt i medarbetarrollen, så är de empiriska slutsatserna relevanta för OCB-forskningen. En av anledningarna till det är att empirin speglar individers handlingsbeslut på ett sätt som inte gjorts tidigare. OCB-forskningen har sällan – med några få undantag såsom Spence et al (2011) - intresserat

sig för att individer i dialog med andra, kommer fram till lämpligt förhållningssätt till OCB. Teoriutvecklingen i förhållandet mellan social struktur och OCB kan ur det perspektivet också fortsättningsvis studeras och utvecklas. Ur ett OCB-perspektiv pekar studiens slutsatser på att dynamiken i OCB-begreppet är betydligt större än vad de tidigare OCB-resultaten pekat på. För att fånga hur ett fenomen bör gestaltas, är också kvalitativa metoder att föredra och ger ökade möjligheter att förstå människors vilja, respektive ovilja, att prestera och göra mer än vad som formellt kan avkrävas dem. De sociala interaktionerna och det som dessa bidrar med, visar att det också är viktigt att studera OCB med olika metoder. De tidigare faktorstudierna och kvantitativa metoderna har bidragit till att skapa en viss kunskap. I denna studie är det just *samspelet i de sociala interaktionerna som bidrar till den kompletterande kunskapen om OCB.* För att fånga fenomenet OCBs karakteristika kan studien slå fast att det är viktigt att studera OCB på annat sätt än utifrån individfokus men även på annat sätt än vad de tidigare kontextuella studierna i huvudsak gjort. Att fortsätta utveckla de kvalitativa angreppssätten i OCB-forskningen ser jag därför som ett sätt att vidareutveckla forskningsfältet OCB. Här kan ytterligare fördjupningsstudier och studier av OCB i praktiken bidra till intressanta kunskaper om OCB. Det behövs fler studier av vad som sker i arbetsutövning och i relationer mellan individer - i praktiken - för att ytterligare utveckla förståelsen för hur OCB konstrueras mellan individer. Ett sätt är då att vidareutveckla kunskaperna om hur medarbetare i en organisation ger hjälpsamhet och andra uttryck för OCB, en gemensam mening. I den här studien består empirin av både intervjuer samt kortare sekvenser från ett dialogsammanhang och att utveckla iakttagelserna med utökade studier av hur OCB utvecklas - över tid - är ännu ett sätt att vidareutveckla OCB-forskningen.

På samma sätt kan en utveckling av regelperspektivet som teoretisk referensram ge oss ytterligare kunskaper i detta sammanhang och den fortsatta kombinationen av kvalitativa metoder och sociala strukturer är därför ett annat sätt att vidareutveckla den här studiens resultat. OCB-området är också fortsättningsvis i behov av andra typer av analyser för att fördjupa forskningen om det icke formella ansvarstagandet.

Jag konstaterade i början av kapitel 2 att organisationen är beroende av att människor gör mer än det formellt förväntade (Barnard, 1938, Morrison, 1994). Det blir därför också angeläget för organisationer att få kunskap om hur detta självpåtagna och frivilliga ansvarstagande fungerar och vad som i sammanhanget har betydelse för dess utveckling. Den Interna dialogen är i sig ett försök från Postens sida att påverka inställningen och upp-

fattningen om individuellt ansvarstagande för gemensamma angelägenheter, utöver de formella kraven. Detta kan i sig generera en diskussion om när något kan anses vara formellt förväntat. Men även om det i någon mån finns förväntningar om ett utökat ansvarstagande och som öppet diskuteras och till viss del efterfrågas från organisationen, föreligger fortfarande en hög grad av självbestämmande från individens sida. Som jag konstaterade i kapitel två så handlar inte OCB endast om ett ansvar för jobbet och arbetsuppgiften utan om ett större och mer omfattande ansvarstagande. Informella bidrag från individer i en organisation – som dessa själva beslutar över - har sammantagna betydelse för organisationen (Organ, 1990).

Ur det perspektivet blir det också intressant att få en uppfattning om hur informella förväntningar som till viss del är uttalade, hanteras i praktiken. I det sammanhanget blir det sociala regelperspektivet en pusselbit för att förstå hur individers sociala och gemensamma regelsystem kring OCB bidrar – och inte bidrar - till viljan att faktiskt utföra OCB-handlingar i praktiken.

Ett annat konstaterande från forskningsöversikten (kapitel 2) är att viljan att göra mer, och att få människor i organisationer att göra mer än det formellt förväntade, har en del likheter med hur medarbetarskapsforskning har utvecklats i praktiken i svenska företag och organisationer. Att hitta gemensamma nämnare och/eller ytterligare skillnader mellan dessa båda begrepp och områden, liksom eventuellt nyutvecklade begrepp som samtliga avser att förklara och skapa förståelse för hur denna typ av ansvarstagande fungerar, är ännu ett sätt att gå vidare och utveckla forskningen inom båda områdena. Den praktiska utvecklingen av medarbetarskap fokuserar tydligt på de fördelar och nyttan som företaget och organisationen i sig har av att individer tänker vidare och tar ett större ansvar än vad som egentligen formellt kan avkrävas. Detta beskrevs av Tengblad (2003) och Kilhammar (2011) som ett effektivitetsperspektiv på medarbetarskap. Fler exempel och fördjupningsstudier inom området kan ge indikationer på vad som ytterligare skulle krävas för att ett hållbart medarbetarskap - för alla - ska kunna utvecklas i organisationer. I det sammanhanget kan även företagens styrning relateras tydligare till de uttryck som ett bredare och mer utvidgat ansvarstagande från individer och grupper i organisationen innebär. Andra frågor som har med företagets styrning och ledning av medarbetare att göra skulle också kunna utveckla forskningsområdet.

I avhandlingen har jag följt ett medarbetarskapsprojekt där ledningen definierade en del av innehållet och medarbetarna stod inför att diskutera det

färdiga innehållet på kartan. Ledningens intentioner var, att så långt det var möjligt, återskapa en miljö och ett sammanhang som de anställda skulle känna igen sig i. För mig som forskare blev det tydligt att brevbärarna i det här fallet i vissa delar gjorde om materialet så att de fick in det i sammanhang som man kände igen. På så sätt skapade de en gemensam mening av det som diskuterades. Ett sätt att utveckla forskningen – men även praktiken – skulle vara att låta medarbetarna själva definiera OCB och på det sättet ge det icke formellt förväntade ansvaret en mening. Att följa ett projekt av den konstruktiva karaktären skulle också bidra till att fördjupa förståelsen för hur ansvar utöver det formella och förväntade konstrueras. Det skulle också kunna bidra med kompletterande kunskaper till ett annat stort ämne för diskussion inom OCB-forskningen, ansvar inom- och utomrollen (se t ex Morrison, 1994, Van Dyne et al, 1994, van Dyne et al, 1995) och sociala koder (McAllister et al, 2007).

Avslutningsvis vill jag vända tillbaka till den inledande funderingen om vad det är som gör att vissa människor väljer att inta ett förhållningssätt som innebär ett stort ansvarstagande för gemensamma angelägenheter liksom för helheten, medan andra inte väljer att engagera sig på samma sätt. Också efter att min studie är avslutad kan jag konstatera att området är precis så komplext som jag redan innan antog. Utifrån den studie som jag har genomfört skulle en del av svaret kunna utgöras av människors djupt liggande värderingar om hur vi bör vara mot varandra och vad yrkesrollen kräver av oss. Jag tror därför att en del av svaret finns just i människors värderingar och normer. Hur vi väljer att förhålla oss till varandra och utifrån våra värderingar också agera, är en del av dynamiken i ansvarstagandet. Vi måste också vara aktsamma och värna de värderingar och de organisationer vi vill ska bidra till vad vi kan kalla för det ansvarstagande och hållbara samhället. De sociala regler som vägleder våra beslut och handlingar är inte fixa och färdiga för all tid utan de är i allra högsta grad föränderliga. Det krävs att vi aktivt väljer att ta ansvar för formandet av de sociala regler vi också vill ska forma vår gemenskap. Det kommer inte av sig självt. Att utveckla de gemensamma sociala reglerna, vilka sedan blir en del av vår organisatoriska vardag, tar tid. Tid som inte alltid finns. Men det är bara tillsammans med andra som vi gemensamt skapar förutsättningar och spelregler för ansvarstagande.

English Summary

Introduction and background of the study

The issue of employee responsibility is a central issue for many organizations of today. In fact it has been argued that this issue is crucial for understanding the ongoing changes of modern working life (Irfaeya, 2008) and some say that responsibility in general has been individualized (Allvin, 2006). Picking up on this development the research interest in responsibility concepts has also increased during the past years. Judging from the great interesting from practitioners it is also seem very important for organizations of today to understand why and how employees choose (not) to act responsibly.

Since late 1970ies the concept Organizational Citizenship Behavior (OCB) has been used to describe a behavior which goes 'beyond the call of duty' (Organ, 1988, Williams & Anderson, 1991, Podsakoff et al, 2000). It has been described and explained as an informal behavior including actions that can not be formally required. Another assumption of the OCB-concept is that is necessary for an effective organization and Dennis W. Organ who introduced the concept describes it as "the good soldier syndrome" (Organ, 1988). His study also emphasizes that the individual employee always has a choice and, therefore, has to make a decision how to act – in every situation. This concept, like others within the same field, is thus characterized by the free will and is rather a matter of personal choice than a request. The aspects of this type of decision making are therefore interesting for the organization to understand. Thereby is a starting point for the research approach in the thesis, that there is individual action space relative to OCB.

Generally speaking, earlier research has primarily focused on exploring causes to why and how OCB occurs at the individual level. In other words, previous OCB-studies have typically searched for causes among individual characteristics and perceptions and this has been the main approach for understanding OCB (Le Pine et al, 2002, Lamertz, 2005, Somech & Ron, 2005, Spence et al, 2011). However, considerate less attention has been devoted to investigating OCB as a social practice, i.e. as something that is negotiated and (re)formed between employees in an organization.

Furthermore, most OCB-researchers have looked for answers within the individual regardless to the context. In addition to this it is common to look at one factor and/or dimension of OCB at a time (Le Pine et al, 2002, Schnake & Dumler, 2003) which, potentially, could be a validity problem (Le Pine et al, 2002).

Purpose and approach of the study

The overall purpose of this thesis is to contribute to the understanding of OCB by studying how social structures - in terms of OCB - are (re) constructed between employees in an organization. The approach thus is to view OCB as a social phenomenon, which means that there is a common sense of how it should be reflected in practice (Ehrhart & Naumann 2004). The commonly shared values are interesting in order to understand how employees think about doing some extra and take responsibility for more than just the own work. In a first step, I conduct an analysis of what perceptions of responsibility the employees in the participating organization have. The aim of this is to identify social rules in terms of OCB among employees. After that, these so-called OCB-rules were used for analyzing employee discussions. The idea is to identify patterns in how perceptions of OCB are expressed in social interactions and by this contribute to the understanding of how people are reasoning when they choose among different action opportunities. In a third and final step, it is explored how these perceptions of OCB are affected by the particular context and the situation of the individual and by this contribute to the understanding of how OCB should be understood.

Based on this stepwise analysis, the results are discussed in relation to the prior OCB literature – and through this – problematizes OCB.

Theoretical framework

Most previous research on OCB is based on Social Exchange Theory and Equity theory (Podsakoff et al, 2000, Coyle-Shapiro, Kessler, Purcell, 2004, Organ, Podsakoff, Mac Kenzie, 2006). Using a theoretical framework inspired by institutional theory, this study takes a very different position and presumes that human action is guided by social structure. Institutional theory has oftentimes been used to get new perspectives and knowledge about individual decision making and practical actions. It is a complement to other more behavioral and deterministic frameworks (March & Olsen, 1989, Clemens & Cook, 1999).

Social structure is viewed as a set of social rules as conceptualized by Barley & Tolbert, (1997). The meaning and essence of social rules, as they are used in the current study, is that they guide people in their everyday action and in their decision making (March, 2000). Therefore, social rules are central to know and understand OCB in organizations.

Approach and method

In the previous OCB-literature, researches have tended to use quantitative surveys and the analyses have focused on the perceptions of the individual. As suggested above, this study takes another position and takes into account that OCB is (re) constructed in dialogues between individuals. The approach and methods of this thesis is thus quite unusual and unconventional compared to most OCB-research. More precisely, the empirical basis for this dissertation consists of semi-structured interviews and observations. This study was conducted within a Swedish public company – Posten (the Postal Service). During the research process, I followed a central project called Internal Dialogue 2. It was an employee development project and for the organization in question it was important to share the management approach to responsible behavior. In doing so, they constructed a type of game consisting of a number of questions and dilemmas concerning employee behavior. The questions and dilemmas that the employees had to discuss were grounded in an approach to the organization, colleagues and customers – that was important to the management. During the implementation of the Internal Dialogue 2, I especially followed a group of postmen in one of the workplaces, Åstad.

Results

The internal dialogue was an employee development project that was used and discussed within the whole company – Posten. In the study, there was a focus on how employees in one of the workplaces discussed about the questions that the dialogue included. During the Internal Dialogue the employees, discussed issues related to their employee role. They discussed the permissions and how to behave in order to be a 'good and responsible employee' and they also discussed four situations or dilemmas. How would they behave according to certain conditions? The focus of the analysis of these discussions, were on how they were drawing upon the social OCB-rules that had been identified earlier.

Overall, the study shows that there are in many of the situations a lot of social rules drawn upon at the same time, and also, that the meaning of OCB may change during the conversations. In other words, the employees

are guided by a complex of more or less fluid OCB-rules. I also find that employees' willingness to go beyond what is formally expected is largely dependent upon the particular context and circumstances in the situation in question. Another important result is that some OCB-rules are used more than others and some OCB-rules are deemed superior and thus are more guiding than others, at least in particular situations. A key conclusion thus is that it is difficult to predict OCB and that other methods than the most commonly used (i.e. surveys) can give us deepened understanding of how OCB is continually (re)constructed in and through everyday organizational life.

Referenser

Ackfeldt, Anna-Lena, Coote, Leonard, V. (2003) A study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting, *Journal of Business Research*, Vol. 58, 151-159

Ahrne, Göran (1994) *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*, Sage Publications Ltd

Allen, Tammy, D., Barnard, Steve, Rush, Michael C., Russell, Joyce E. A. (2000) Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review,* Vol. 10, 1, 97-114

Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur

Alvesson, Mats (2011) Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet, Malmö, Liber

Allvin, Michael (2006) *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet,* Malmö, Liber

Barley, Stephen, R., Tolbert, Pamela, S. (1997) Institutionalization and Structuration: Studying the links between Action and Institution, *Organization Studies*, 1997, Vol. 18, 1, 93-117

Barnard, Chester (1938) *The functions of the executive,* Cambridge, MA: Harvard University Press

Bateman, Thomas S., Organ, Dennis, W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship" *Academy of Management Journal*, Vol. 26, 587-595

Belogolovsky, Elena, Somech, Anit (2010) Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 26, 914-923

Bertlett, Johan (2011) *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers*, Doktorsavhandling, Lunds universitet

Bewley, Truman (2002) Interviews as a valid empirical tool in economics, *Journal of Socio-Economics*, 31, 343-353

Bienstock, Carol, C., DeMoranville, Carol, W., Smith, Rachel K. (2003) Organizational citizenship behavior and service quality, *Journal of Services Marketing,* Vol. 17, 4, 357-378

Blakely, Gerald, L., Andrews, Martha, C., Moorman, Robert, H. (2005) The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, 2, 259-273

Blatt, Ruth (2008), Organizational Citizenship Behavior of Temporary Knowledge Employees, *Organization Studies*, Vol. 29, 6, 849-866

Bogler, Ronit, Somech, Anit (2005) Organizational citizenship behavior in school, How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration,* Vol. 43, 5, 420-438

Bolino, Mark. C. (1999) Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, Vol.24. 1, 82-98

Bolino, Mark, C, Turnley, William, H, Niehoff, Brian P. (2004) The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, Vol. 14, 229-246

Bolino, Mark, C, Turnley, William, H. (2005) The personal Costs of Citizenship Behavior: The relationship between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress and Work .Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 27, 4, 505-522

Bommer, William H, Miles, Edward, W., Grover, Steven, L. (2003) Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship, *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 24, 181-196

Borman, Walter C, Motowidlo, Stephan, J. (1993) *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, in Personnel Selection in organizations N. Schmitt & W. Borman (eds), 71-98 San Fransisco: Jossey-Bass

Borman, Walter C, Motowidlo, Stephan, J. (1997) Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel Selection Research, *Human Performance*, Vol. 10, 2, 99-109

Brief, Arthur, P, Motowidlo, Stephan, J. (1986) Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, Vol.11, 4, 710-725

Burns, John, Scapens Robert, W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, Vol. 11, 1, 3-25

Campell, Donald, J. (2000) The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, 3, 52-66

Chiaburu, Dan, S, Byrne, Zinta, S. (2009) Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment, *Journal of Business Psychology,* Vol. 24, 201-214

Choi, Jin Nam (2009) Collective Dynamics of Citizenship Behaviour: What Group Characteristics Promote Group-level helping? *Journal of Management Studies,* 46, 8

Clemens, Elisabeth S, Cook, James M. (1999) Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change, *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 441-466

Cohen, Aaron, Kol, Yardena (2003) Professionalism and organizational citizenship behavior; An empirical examination among Israeli nurses, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, 4, 386-406

Cohen, Aaron, Avrahami, Anat (2006) The relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour, *The Services Industries Journal*, Vol. 26, 8, 889-901

Cohen, Aaron, Keren, Danny (2008) Individual values and Social Exchange Variables, Examining Their Relationship to and Mutual Effect on In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Group & Organization Management,* Vol. 33, 4, 425-452

Coleman, Venetta I, Borman, Walter C., Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, (2000) *Human Resource Management Review*, Vol. 10, 1, 25-44

Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review,* Vol. 13, 3, 471-482

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002) A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, 8, 927-946

Coyle-Shapiro, Jacqueline, A-M., Kessler, Ian, Purcell, John (2004) Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour; Reciprocity or "It´s my job", *Journal of Management Studies*, 41, 1, 85-106

Cyert, Richard, M., March, James, G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm,* Englewood, Cliffs, NJ, Prentice Hall

Czarniawska-Joerges, Barbara (1992) *Exploring complex organizations. A cultural perspective,* Newbury Park: Sage Publications Inc

Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago and London, The University of Chicago Press

Dacin, Tina, M.; Goodstein, Jerry, Scott, Richard. W. (2002) Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 1, 45-56

Dimitriades, Zoe, S. (2007) The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organisational citizenship behavior in Greek service organization: a survey, *Employee Relations*, Vol. 29, 5

Dyer, Gibb, W., Wilkins, Alan, L. (1991) Better stories, not Better Constructs, to Generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, Vol. 16, 3, 613-619

Ehrhart, Mark G. (2004) Leadership and Procedural Justice Climate as antecedents of unit-level Organizational Citizenship Behavior (2004) *Personnel Psychology*, Vol. 57, 61-94

Ehrhart, Mark, G, Naumann, Stefanie, E. (2004) Organisational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 89, 6, 960-974

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas, Styhre, Alexander (2005) *Organisation och organisering*, Malmö, Liber AB

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*, Malmö, Liber AB

Farh, Jiing-Lih, Podsakoff, Philip, M., Organ, Dennis, B. (1990), Accounting for Organizational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 16, 4, 705-721

Farh, Jiing-Lih, Earley, Christopher P, Lin, Shu-Chi (1997) Impetus for Action: A cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 421-444

Farh, Jiing-Lih, Zhong, Chen-Bo, Organ, Dennis W. (2004) Organizational Citizenship Behavior in the Republic of China, *Organization Science*, Vol. 15, No 2, pp 241-253

Fassina, Neil E, Jones, David A, Uggerslev, Krista L. (2008:a) Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models, *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 29, 805-828

Fassina, Neil E, Jones, David A, Uggerslev, Krista L. (2008:b) Relationship Clean-Up time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness and Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 34, 2, 161-188

George, Jennifer, M. (1990) Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, 107-116

George, Jennifer, M. (1991) State or trait: Effects of positive mood on Prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 299-307

George, Jennifer, M, Brief, Arthur, P. (1992) Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work – organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, Vol. 112, 310-329

Grafström, Maria, Göthberg, Pauline, Windell, Karolina (2010) Begreppbart: *Ansvar*, Malmö, Liber

Graham, Jill, W. (1991), An essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, No 4, 249-270

Graham, Jill, W. (1995) Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, 1, 43-54

Graham, Jill, W. (2000) Promoting civic virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions rooted in classical quandaries from political philosophy, *Human Resource Management Review*, Vol. 10, 1, 61-77

Graham, Jill, W, Van Dyne, Linn (2006) Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 18, 89-109

Herrenkohl, Roy, C., Judson, Thomas, G., Heffner, Judith, A. (1999) Defining and Measuring Employee Empowerment, *The Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 35, 3, 373-389

Howard-Grenville, Jennifer (2005) The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context, *Organization Science*, Vol. 16, 6, 618-636

Hällstén, Freddy, Tengblad, Stefan. (red). (2006). *Medarbetarskap i praktiken,* Lund: Studentlitteratur

Ilies, Emus, Fulmer Smithey, Ingrid, Spitzmuller, Matthias, Johnson, Michael D. (2009) Personality and Citizenship Behavior: The mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, 4, 945-959

Irfaeya, Wajda (2008) *Employee Responsibility. Conceptualization, Validation, Determinants, and Outcomes,* Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Jacobsen, Dag (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen,* svenska upplagan: Lund, Studentlitteratur

Jepperson, Ronald, L. (1991) Institutions, Institutional Effects and Institutionalism; I Powell Walter W. & DiMaggio, Paul J. (Eds.). The new Institutionalism in Organizational Analysis, 143-163, Chicago, The University of Chicago Press

Johansson, Owe, L. (2001) *Organisationens rationalitet: kärnpunkter, problem och utvecklingstendenser*, Lund, Academia adacta

Johansson, Ulla (1998) *Om ansvar – Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*, Doktorsavhandling, Lunds universitet

Joireman, Jeff, Daniels, Denise, Kamdar, Dishan, Duell, Blythe (2006) Good Citizens to the End? It Depends: Empathy and Concern With Future Consequence Moderate the Impact of a Short-Term Time Horizon on Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 9, 6, 1307-1320

Katz, Daniel, (1964) The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, Vol. 9, 131-146

Katz, Daniel, Kahn, Robert. L. (1978) *The social psychology of organizations*, Wiley, New York

Kelley, Robert E. (1988) In Praise of Followers, *Harvard Business Review*, Vol. 66, 6, 142-148

Kidwell Jr., Roland E, Mossholder, Kevin W, Bennett, Nathan (1997) Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Worg Groups and Individuals, *Journal of Management*, Vol. 23, 6, 775-793

Kilhammar, Karin (2011) *Idén om medarbetarskap: En studie av en idés resa in i och genom två organisationer*, Doktorsavhandling, Linköping

Klein, Katherine. J., Dansereau, Fred, Hall, Rosalie, J. (1994) Levels issues in theory development, data collection, and analysis, *Academy of Management Review*, Vol. 19, 195-229

Kollock, Peter (1998) Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation, *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 183-214

Konovsky, Mary A, Pugh, Organ, Dennis W. (1994), Citizenship behaviour and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 3, 656-669

Konovsky, Mary A, Pugh, Organ, Dennis W. (1996) Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266

Koys, Daniel, J. (2001) The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour and turnover on organizational effectiveness: A unit level longitudinal study, *Personnel Psychology*, Vol. 54, 1, 101-114

Kozlowski, Steve. W. J., Klein, Katherine. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent rocesses. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations,extensions, and new directions* (3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lam, Simon S. K, Hui, Chun, Hui, Law, Kenneth S. (1999) Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 4, 594-601

Lamertz, Kai (2005) Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions, *Organization Studies*, Vol. 27, 1, 79-102

Le Pine, Jeffrey A, Erez, Amir, Johns, Diane E. (2002) The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A critical Re-

view and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 87, 1, 52-65

Lievens, Filip, Anseel, Frederik (2004) Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 299-306

Lin, Cheng-Chen, Peng, Tai-Kuang, (2009) From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy, *Management and Organization Review*, Vol. 6, 1, 55-75

Lin, Chieh-Peng (2008: a) Clarifying the Relationships Between Organizational Citizenship Behaviors, Gender and Knowledge Sharing in Workplace Organizations in Taiwan, *Journal Business Psychology*, Vol. 22, 241-250

Lin, Chieh-Peng (2008: b) Examination of Gender Differences in Modeling OCBs and Their Antecedents in Business Organizations in Taiwan, *Journal Business Psychology*, Vol. 22, 261-273

Lounsbury, Michael, D. (2008) Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice, *Accounting, Organizations and Society,* Vol. 33, 4-5, 349-361

Lysgaard, Sverre (1995) *Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi,* Oslo, Universitetsforlag

Löfström, Carina (2003) *Hur Posten blev företag, Om reformer och översättning av idéer*, Doktorsavhandling Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kompendiet, Göteborg

March, James, .G, Olsen, Johan, P. (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics,* The Free Press, New York

March, James, G. (1994) *A primer on decision Making: how decision happen*, New York, The Free Press

March, James, G. (2000) *Rules in Organization,* ur March, James, G., Xueguang Zouh (red) *The dynamics of Rules*, Stanford, University Press

Marcósy, Livía, Vora, Davina, Xin, Katherine (2009) Forberance in organizational citizenship behaviour, *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 20, 2, 321-347

Marinova, Sophia, V., Moon, Henry, Van Dyne, Linn (2010) Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organi-

zational citizenship behaviors based on rewards and roles, *Human relations*, Vol. 63, 10 1463-1485

McAllister, Daniel J., Kamdar, Dishan, Morrison, Elizabeth Wolfe, Turban, Daniel B., (2007) Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 5, 1200-1211

Miceli, Marcia, P., Near, Janet, P, Dworkin, Terry, Morehead (2008) *Whistle blowing in organizations,* New York: Routledge /Taylor & Francis Group

Morgeson, Frederick, P., Hofmann, David, A. (1999) The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and and theory development, *Academy of Management Review*, Vol. 24, 2, 349-355

Morrison Wolfe, Elizabeth (1994) Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees perspective, *Academy of Management Journal,* Vol. 37, 1543-1567

Moorman, Robert H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology,* Vol. 76, 845-855

Moorman, Robert H. (1993) The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour, *Human Relations*, Vol. 46, 759-776

Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L. (1995) Individualism – collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 2, 127-142

Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L, Niehoff, Brian P. (1998) Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 3, 351-357

Moorman, Robert H., Harland, Lynn K. (2002) Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance, *Journal of Psychology*, Vol. 17, 2, 171-187

Motowidlo, Stephan J., Van Scotter, James R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 4, 475-480

Motowidlo, Stephan J. (2000) Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 115-126

Niehoff, Brian P, Moorman, Robert H. (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 3 527-556

Nielsen, Tjai, M., Hrivnak, George, A., Shaw, Megan (2009) Organizational Citizenship Behavior and Performance- A Meta-Analysis of group-Level Research, *Small Group Research*, Vol. 40, 5, 555-577

Norén, Lars (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning*, Lund, Studentlitteratur

NyhetsPosten (2005) nr 7, Ansvarig utgivare, Informationsdirektören i Posten

O'Reilly, C., Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on Prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 492-499

Organ, Dennis, W. (1977) A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis, *Academy of Management Review,* Vol. 2, 46-53

Organ, Dennis, W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books

Organ, Dennis, W, Konovsky, Mary (1989) Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 74, 1, 157-164

Organ, Dennis, W. (1990) *The motivational basis of organizational citizenship Behavior,* in M.S Barry and L.L Cummings (eds) Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT, JAI Press

Organ, Dennis W, Ryan, Katherine (1995) A Meta-Analytical Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, Vol. 48, 4, 775-802

Organ, Dennis W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It´s construct Clean-Up Time, *Human Performance*, Vol. 10, 2 85-97

Organ, Dennis, W., Podsakoff, Philip.M., MacKenzie, Stephan, B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences,* Thousand Oaks, CA, Sage

Paine, Julie Beth, Organ, Dennis W. (2000) The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations, *Human Resource Management Review*, Vol.10, 1, 45-59

Parker, Sharon K., Wall, Toby D., Jackson, Paul R. (1997) "That's not my job: Developing flexible employee work orientations, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 4, 899-929

Parnell, John. A., Crandall, William, R. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and intentions to leave among Egyptian managers, *The Multinational Business Review*, Vol. 11, 45-65

Pearce, Jone, L., Gregersen, Hal, B. (1991) Task interdependence and extra-role behavior, A test of the mediating effects of felt responsibility, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 833-838

Podsakoff, Philip, M., MacKenzie, Scott, B., Moorman, R, H, Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour, *Leadership Quarterly*, Vol. 1, 107-142

Podsakoff, Philip, M., MacKenzie, Scott B., Fetter, R. (1993) Substitutes for leadership and management of professionals, *Leadership Quarterly*, Vol. 4, 1-44

Podsakoff Philip M., MacKenzie, Scott B., Bommer, W, H. (1996) Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management,* Vol. 22, 259-298

Podsakoff Philip M, MacKenzie, Scott, B. (1997) Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, Vol. 10, 2, 133-151

Podsakoff Philip M., Aherane, Michael, MacKenzie, Scott B. (1997) Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 2, 262-270

Podsakoff Philip M, MacKenzie, Scott B, Paine, Julie Beth, Bachrach, Daniel G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol. 26, 3, 513-563

Potterfield, Thomas, A. (1999) *The Business of Employee Empowerment – Democracy and Ideology in the Workplace*, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc.

Puffer, Sheila, M, (1987) Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 72, 615-621

Restubog, Simon Lloyd, D., Bordia, Prashant, Tang, Robert, L. (2007) Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity, *British Journal of Management,* Vol. 18, 376-386

Robinson, Sandra L, Morrison Wolfe, Elizabeth (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, 289-298

Roehling, Mark, V. (1997) The origins and early development of the psychological contract construct, J*ournal of Management History*, Vol. 3, 2, 204-217

Rousseau, Denise, M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, 121-139

Rubin, Robert S., Bommer, William H., Bachrach, Daniel G. (2010) Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly,* Vol. 21, 400-408

Rundqvist, Mikael (1998) *Samhällets tvåsidighet: aktör-struktur i tre forskningsansatsers program och tillämpningar*, Doktorsavhandling, Göteborgs universitet

Ryan, John J. (2001) Moral reasoning as a determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Public Accounting profession, *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, 233-244

Ryan, John J. (2002) Work values and Organizational Citizenship Behaviors: Values that work for employees and organizations, *Journal of Business and Psychology,* Vol. 17, 1, 123-132

Salzer, Miriam (1995) *Postens själ*, Posten, Stockholm

Schnake, M., Dumler, M P., Cochran, D, S. (1993) The relationship between traditional leadership super leadership and organizational citizenship behavior, *Group and Organization Management*, Vol.18, 352-365

Schnake, Mel E., Dumler, Michael P. (2003) Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 283-301

Scott, Dow, Bishop, James, B., Chen, Xianming (2003) An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S invested enterprise in China, *Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, 1, 3-19

Scott, Richard (1995/2001) *Institutions and Organizations,* London, Sage Publications

Seo, Myeong- Gu, Creed, Douglas., W. E. (2002) Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 2, 222-247

Sewell, William H Jr. (1992) A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation, *American Journal of Society*, Vol. 98, 1, 1-29

Silverman, David (2001) *Interpreting qualitative data - methods for analyzing talk, text and interaction,* London, Sage

Simonsson, Charlotte (2002) *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation,* Doktorsavhandling, Lunds Universitet

Skarlicki, Daniel P., Latham, Gary P. (1996) Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 2, 161-169

Smith, Ann, C., Organ, Dennis.W., Near, Janet.P. (1983) Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 653-663

Snell, Robin, S., Wong, Yuk, Lan (2007) Differentiating Good Soldiers from Good Actors, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, 6, 883-909

Somech, Anit, Drach-Zahavy, Anat (2004) Exploring Organizational Citizenship Behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 281-298

Somech, Anit, Ron, Ifat (2007) Promoting Organizational Citizenship Behavior in schools: The Impact of Individual and organizational Characteristics, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 43, 1, 38-66

Spence, Jeffrey, R., Ferris, Lance, D., Brown, Douglas, J., Heller, Daniel (2011) Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, 4, 547-571

Stamper, Christina, L, Van Dyne Linn (2001) Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 22, 517-536

Starrin, Bengt (1994) Om distinktionen kvalitativ och kvantitativ i social forskning. Ur; Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red), Kvalitativ metod och vetenskapsteori, Lund, Studentlitteratur

Stockhult, Helén (2005) *Medarbetaransvar; ett sätt att visa värderingar. En konceptualisering av medarbetarnas ansvar och ansvarstagande i callcenter,* Licentiatavhandling, Örebro universitet

Tan, Hoon, Hwee, Tan, Li, Min., (2008) Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors, *The Journal of Psychology*, 142, 1, 89-108

Tepper, Bennett, J. Taylor, Edward, C. (2003) Relationships among supervisors and subordinates, Procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, 1, 97-105

Tengblad, Stefan (2003) Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap. Malmö, Liber

Tengblad, Stefan, Hällstén, Freddy, Ackerman, Christer, Velten, Johan (2007) *Medarbetarskap, från ord till handling!*, Malmö, Liber

Van Dyne, Linn, Graham, Jill W., Dienisch, Richard M. (1994) Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 4, 765-802

Van Dyne, Linn, Cummings, L, L., Mc Lean Parks J, M. (1995) *Extra-role behaviors; In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters)* In L. L. Cummings & B. M. Straw (eds) Research in organizational behavior, Vol. 17, 215-285, Greenwich, CT: JAI Press 1990

Van Dyne, Linn, Ang, Soon (1998) Organizational Citizenship Behavior of contingent workers in Singapore, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 6, 692-703

Van Dyne, Linn, Le Pine Jeffrey A. (1998) Helping and Voice extra-role behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 1, 108-119

Van Maanen, John, (1988), *Tales of Field,* The University of Chicago Press

Vigoda-Gadot, Eran, Beeri, Itai, Birman-Shemesh, Taly, Somech, Anit (2007) Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 43, 4, 462-493

Vik, Magnus (2001) *Engagemang och styrning: Om relationen individ – organisation i preklinisk läkemedelsutveckling*, Doktorsavhandling Linköpings universitet

Wanxian, Li, Weiwu, Wan (2007) A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation, *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, 225-234

Wat, Dennis, Shaffer, Margaret A. (2005) Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors, The mediating role of trust in the supervisor and empowerment, *Personnel Review*, Vol. 34, 4, 406-422

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning - i praktiken*, Lund, Studentlitteratur

Williams, Larry, J, Andersson, Stella (1991) Job satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 17, 3, 601-617

Whitman, Daniel, S., van Rooy, David, L., Viswesvaran, Chockalingam, (2010) Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a Meta-analysis of collective construct relations, *Personnel Psychology*, Vol. 63, 1, 41-81

Zellars, Kelly, L., Tepper Bennet, J. (2003) Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research. In J Martocchio (Editor), Research in Personnel and Human Resources Management, 395-424, Greenwich, CT: JAI Press

Övrigt tryckt material (Interna Dialogen 2, Posten)

Dialogkartan

Arbetshäfte/Situationsbeskrivningar

Chefens guide som processledare

Bilaga 1 - Intervjuguide

Arbetet

Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
Vad ingår i dina åtaganden som medarbetare?
Vad anser du att du har för ansvar i ditt arbete?
Vilka rättigheter anser du att du har som medarbetare?
Vilka skyldigheter anser du att du har som medarbetare?

Hjälpande beteende och Hänsynstagande – (individen)
Hur resonerar du om en eller flera av dina kollegor behöver hjälp med något som har med arbetet att göra?
Tycker du att du får hjälp när du behöver hjälp?
Hur vill du själv att dina kollegor ska erbjuda hjälp?
Hur kan din hjälp - till andra kollegor -eventuellt förhindra att problem dyker upp på arbetsplatsen?
Undviker man problem eller skapar man sig problem när man hjälper andra?

Sportsmannaanda, Lojalitet, Samvetsgrannhet, och Ansvarstagande/dygdigt handlande – (organisationen)
Hur resonerar du om du tycker att något är fel på jobbet?
På vilket sätt anser du att du är lojal i din medarbetarroll?
På vilket sätt visar Posten lojalitet mot dig som medarbetare?
Hur brukar du resonera om folk i din privata omgivning klagar på Posten?
Hur ser ansvaret ut för att följa regler och rutiner här på arbetsplatsen?
Finns det någonting som skulle kunna få dig att frångå dessa?
Uppskattas egna initiativ på din arbetsplats och hur märks det i så fall?
Vem anser du har ansvar för att samarbetet fungerar på arbetsplatsen?
Hur resonerar du om du inte är klar med ditt arbete men samtidigt har ett möte att gå på eller att arbetsdagen är slut?
Har man några skyldigheter att ta ansvar för att förbättra kvaliteten och komma med förbättringsförslag?
Har man några skyldigheter att ta ansvar för mer än de arbetsuppgifter som man blivit ålagd?
Hur resonerar du om du får en förfrågan om att ställa upp på frivilliga uppdrag som har med arbetet att göra?
Har man något ansvar för att ta ansvar för den egna utvecklingen? Hur gör du i så fall det?

Ansvarstagande/dygdigt handlande – (samhället)
Finns det tillfällen då du i ditt jobb måste ”rucka på regler” för att ta ansvar gentemot något/någon som inte är direkt kopplat till Posten?

Hur resonerar du då? Varför?
Hur tänker du om syndikalisternas resonemang om att inte dela ut post till Sverigedemokrater? (en aktuell fråga för Posten 2006 som var tänkt att ge en hint om huruvida man visar civil kurage och tar ansvar på det sättet utöver arbetsuppgifterna)

Dialogen (*inställning/bakgrund*)
Vilka är dina erfarenheter från den första medarbetardialogen?
Varför tror du Posten vill ha en dialog om ämnet medarbetarskap?
Vilka förväntningar har du på den dialog som genomförs nu i oktober?
Hur kommer diskussionerna från dialogen tillbaka i det vardagliga arbetet?
Hur skulle du diskutera ämnet medarbetarskap om du styrde Posten?