



STRESSFORSKNINGSRAPPORTER

Stress Research Reports

Organisationsstrukturens betydelse för de anställdas hälsa

En explorativ studie baserad på
fokusgruppsintervjuer bland chefer

Eva Thulin Skantze

Nr 318–2006

INSTITUTET FÖR PSYKOSOCIAL MEDICIN – IPM
National Institute for Psychosocial Medicine

Organisationsstrukturens betydelse för de anställdas hälsa

En explorativ studie baserad på fokusgruppsintervjuer
bland chefer

Eva Thulin Skantze

Ansvarig utgivare: Louise Nordenskiöld

INSTITUTET FÖR PSYKOSOCIAL MEDICIN — IPM

som inrättades 1981, utvecklar, värderar och förmedlar kunskap om psykosociala aspekter på olika hälsa- och sjukdomsprocesser. Föreståndare: Louise Nordenskiöld
Vetenskapligt ansvarig: Torbjörn Åkerstedt

FORSKARGRUPPER / FORSKARGRUPPSLEDARE

Arbetsorganisation och hälsa Fil. dr. Hugo Westerlund
Vetenskaplig handledare: Professor Töres Theorell

Barn och trauma Docent Frank Lindblad

Migration och hälsa Docent Solvig Ekblad

Stress och återhämtning Professor Torbjörn Åkerstedt

Stressprevention Docent Aleksander Perski

Suicidforskning och prevention av psykisk ohälsa Professor Danuta Wasserman

Stressforskningsrapporterna ges ut i ett samarbete mellan IPM och Avdelningen för stressforskning vid Karolinska Institutet (KI), och Nationellt centrum för suicidforskning och prevention av psykisk ohälsa (NASP) vid IPM/Stockholms läns landsting som också är WHO:s samarbetscentrum

Copyright © 2006 Författaren

E-mail: Eva.Thulin.Skantze@skl.se

ISBN 91-975603-4-0

ISSN 0280-2783

Elanders Gotab, 2006

Innehållsförteckning

FÖRORD	7
SAMMANFATTNING	9
ABSTRACT	10
INLEDNING	11
Bakgrund	11
Tidigare forskning	12
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.	19
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	21
Hälsa	21
Organisationsstruktur	22
MATERIAL OCH METOD	29
Val av metod.....	29
Val av intervjupersoner	32
Genomförande och datainsamling	34
Bearbetning av data och analys	36
Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	37
RESULTAT	41
Arbetsdelning	42
Auktoritetshierarki	45
Sammanhållande kraft	49
När flera strukturer möts i samma organisation	55

ANALYS57
Reflektioner60
EFTERORD62
TACK TILL65
REFERENSER67

Bilagor

1. Förteckning över fokusgrupperna
2. Etiska aspekter rörande material och metod
3. Samlade utsagor från fokusgrupperna
4. Utsagornas fördelning per intervjutillfälle och per informant

Förord

Orsakerna till den höga sjukfrånvaron i Sverige tycks vara flera och finns på samhällsnivå, i arbetslivet och på enskild nivå – inte sällan i samverkan. Förändringar i arbetslivet under de senaste 10–15 åren har satt stor press på organisationer och företag, vilket lett till nedskärningar, förändringar och omstruktureringar. Många hävdar att det mänskliga utrymmet i arbetslivet blivit mindre och mindre. Förhållanden på arbetsplatserna har naturligtvis effekt på de anställda – en mycket stor del av en människas livstid äger ju rum i arbetslivet. Debatten om den höga sjukfrånvaron handlar mycket om hur man får tillbaka de sjukskrivna individerna till arbetet – till produktionen. Det är förstaeligt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Men man frågar sig sällan hur människor ställer sig till att gå tillbaka till en arbetsmiljö som kanske varit starkt bidragande till att de hamnade i sjukskrivning. Skulden läggs ofta på individen, det är människorna det är fel på och som måste anpassas till rådande förhållanden i arbetslivet. Det är inte lika ofta man hör ett kritiskt resonemang om hur arbetsplatsen eller organisationen påverkar individen eller ännu hellre hur man kan tänka preventivt ur ett organisatoriskt perspektiv – åtminstone inte i den allmänna debatten.

Under mina år som verksam i en central organisation inom svenskt samhällsliv kom jag i kontakt med problematiken som rör sjukfrånvaron i Sverige. Genom att jag i mitt arbete under många år varit fokuserad på organisatoriska frågor, blev jag nyfiken på just deras betydelse för arbetsmiljön. De personliga erfarenheter som jag dessutom har av ett i många stycken gränslöst arbetsliv, har givetvis också påverkat mitt intresse för det organisatoriska perspektivet. Utifrån dessa, till viss del dyrköpta erfarenheter, har frågan om på vilket sätt organisationsstrukturen kan påverka hälsan rests. När jag så småningom, genom studier i folkhälsovetenskap vid Karolinska Institutet, fick tillfälle att fördjupa mina kunskaper var det naturligt att jag valde att undersöka organisationsstrukturens betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Till viss del påverkad av det svartvita tänkande som rubriker som ”Riv Pyramiderna” eller ”Res Pyramiderna” kan ge uttryck för, hade jag en vag föreställning om att det skulle gå att studera huruvida människor mår bättre eller sämre av att arbeta i en platt respektive hierarkisk struktur. Ganska snart insåg jag dock att det inte är organisationens yttre struktur som är det centrala för hälsan, utan att det handlar om de strukturella byggstenarna. Mina insikter om vilka bygg-

stenar eller faktorer det kan röra sig om, växte under hand fram genom teori-studier och i genomförande av empirin.

Denna rapport handlar om organisationsstrukturens betydelse för arbets-tagarnas hälsa. Min förhoppning är att studien skall kunna bidra till en fort-satt diskussion om hur vi kan bygga goda strukturer som gynnar en bra psy-kosocial arbetsmiljö.

Sammanfattning

Syfte:

Syftet med denna studie är att undersöka organisationsstrukturen i ett hälso-perspektiv. Vilka faktorer bygger upp organisationsstrukturen? Vilken betydelse kan organisationsstrukturen och dess beståndsdelar ha för de anställdas hälsa?

Metod:

Tre fokusgruppsintervjuer genomfördes med 14 chefer med bred representation från olika branscher och sektorer i svenskt arbetsliv. Intervjuerna handlade om på vilket sätt man ansåg att organisationsstrukturen påverkade den psykosociala arbetsmiljön. Resultatet analyserades utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv.

Resultat:

Den huvudsakliga slutsatsen i denna studie är att det finns flera olika faktorer i organisationsstrukturen som kan ha betydelse för anställdas hälsa. Det rör sig om:

- Tydliga gränser för uppdrag och arbetsroller
- Överensstämmelse mellan kompetens och befattning
- Stödfunktioner i organisationen
- Tillräckliga resurser och befogenheter i förhållande till ansvar
- Autonomi i beslutsfattandet
- Kommunikation av vision och mål
- Fungerande uppföljning av målformuleringarna
- Långsiktighet i verksamheten
- Policies och gemensamma värderingar

Implikationer för fältet:

Trots att antalet intervjupersoner var begränsat i denna studie är det troligt att ovanstående resultat kan vara relevant även för ett bredare urval av den yrkesverksamma befolkningen. Frågor om utbredning får belysas i framtida populationsstudier.

Nyckelord: organisation, organisationsstruktur, strukturella faktorer, psykosocial arbetsmiljö, ohälsa, stress, fokusgrupper, chefer

Abstract

Objectives:

The aim of this study is to explore the organisational structure from a health perspective. Factors that constitute the structure of an organisation are identified. What significance could such factors have for the psychosocial work environment and thus the employee health?

Methods:

This exploratory study was based on three focus group interviews of 14 management representatives from different sectors in the Swedish work-life. The interviews focused on how the interviewees perceived the effect of the organisational structure on the psychosocial work environment. The result of the interviews has been organized, and in turn analysed, within a framework of organisational theory.

Results:

The main conclusion of the study is that there are several factors in the organisational structure that may affect employee health, such as:

- Clear limits for the job tasks of the employee
- Coordination between job task and competence level of the employee
- The presence of supporting functions within the organisational structure
- Sufficient resources and power of decisions in comparison to job task
- Autonomous decision making
- Well communicated organisational goals and visions
- Feedback of goal fulfilments
- Long term decision making
- Common policies and organisational values

Implications for the field:

Although the study group was highly selected, it is likely that these factors are important also in the general population of employees. An extended range of questions about organisational factors will accordingly be needed in future population studies.

Key words: organisation, organisational structure, structural factors, psychosocial work environment, ill-health, stress, focus group interviews, management representatives.

Inledning

Bakgrund

Sverige är ett av de friskaste länderna i världen om man ser till mått som hög medellivslängd och låg spädbarnsdödlighet. Men trots en allmänt god hälsosituation har antalet sjukskrivna ökat dramatiskt under det senaste decenniet. Den stora sjukfrånvaron i Sverige är ett allvarligt samhällsproblem förknippat med stora kostnader och mänskligt lidande. (Palmer, 2004, s 30.)

Anledningarna till den stora sjukfrånvaron är flera och problematiken är mångfacetterad. Orsakssambanden går att söka i våra individuella förutsättningar att hantera påfrestningar, så som copingförmåga, men också i den omgivning vi befinner oss i – familjesituation, sociala strukturer och arbetsmiljö (Theorell, 2003, s 15). I en aktuell rapport publicerad av Folkhälsoinstitutet, IPM, Försäkringskassan och Arbetslivsinstitutet menar man att det finns fyra huvudorsaker till den höga sjukfrånvaron i Sverige (Bjurvald et al, 2005, s 337). Det handlar om arbetslivsfaktorer, den åldrande befolkningen, att folk registreras som sjukskrivna istället för arbetslösa samt administrativa tillkorkommanden i sjukpennings- och sjukersättningssystem. När det gäller arbetslivsfaktorer, tar Bjurvald et al upp de strukturella förändringar som skett i våra organisationer under det senaste decenniet som mycket viktiga. Man menar att utveckling mot mer slimmade organisationer har ökat trycket på de anställda.

Statistik från Statistiska Centralbyrån, som bygger på intervjuer och enkäter med ett urval av den arbetande befolkningen i Sverige, pekar på en från år 1997 tydlig ökning av antalet anställda som känner stress eller har andra psykologiska klagomål på arbetet. Ökningen har fortsatt. Orsakerna till varför denna ökning skedde just 1997 är inte klarlagda, men teorier om att det kan vara resultatet av arbetslivets omorganiserings- och omstruktureringsprocesser under 1990-talets första hälft återopas även här (Åsberg et al, 2001, s 23).

Enligt statistik från Arbetsmiljöverket (2002) anmäldes det sammanlagt ca 100 000 arbetssjukdomar till Försäkringskassan under perioden 1997-2001. Belastningssjukdomar var vanligast med nästan två tredjedelar av anmälningarna, medan organisatoriska eller sociala faktorer svarade för ca 16 procent av

fallen. Anmärkningsvärt är att antalet arbetsrelaterade sjukdomar till följd av organisatoriska eller sociala faktorer ökade mer än tre gånger under dessa tre år. Vanligast för kategorin organisatoriska och sociala faktorer är stor arbetsmängd och stress (59 procent). Otillräckligt stöd eller bristfällig arbetsledning står för 17 procent av fallen. Bakom belastningssjukdom kan det dölja sig arbetsplatsförhållanden som är sjukdomsalstrande.

Är då utvecklingen i Sverige unik sett i ett internationellt perspektiv? Frågan har studerats med fokus på åtta länder i Europa och täcker tidsperioden 1983-2001 (Bergendorff et al, 2002). De länder som representeras i studien är Danmark, Finland, Frankrike, Nederländerna, Norge, Storbritannien, Sverige och Tyskland. Enligt denna rapport bildar Nederländerna, Norge och Sverige en grupp som har en sjukfrånvaro som är betydligt högre än de övriga länderna. Orsakerna till denna diskrepans diskuteras i rapporten Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar (Palmer, 2005, s 25). Demografiska och socioekonomiska faktorer, arbetsmiljö och försäkringssystemets utformning lyfts här fram som viktiga faktorer. Men man menar också att det är sannolikt att de höga sjukskrivningstalen i Sverige, Norge och Nederländerna också har att göra med strukturella faktorer, däribland mönster kring arbetet såsom industristruktur, ledarskaps- och organisationskulturer. Det understryks dock att kunskapen är mycket begränsad när det gäller sådana faktorer, vilket ger anledning till att gå vidare i forskningen kring strukturens betydelse.

Denna uppsats söker efter strukturella faktorer som kan alstra långtidssjukskrivning och ohälsa hos de anställda.

Tidigare forskning

I den litteratursökning som jag har genomfört har jag funnit att forskning som rör sambandet mellan organisatoriska faktorer och hälsa är sparsam. Jag får också detta bekräftat i litteraturen, genom olika forskare som efterlyser mer kunskap om organisatoriska och strukturella faktorer betydelse för hälsan (Sorensen et al, 1998; Landsbergis, 2003; Szücs, 2003; Palmer, 2005). Det är särskilt svårt att hitta studier som tar sig an de strukturella aspekterna i ett samlat grepp och relaterar dem till hälsa. Talar man om organisationsstrukturella faktorer så sker det utifrån ett individperspektiv – arbetsroller, platta strukturer, beslutsstrukturer osv. Jag kommer nedan att ta upp några arbeten som har anknytning till mitt forskningsområde.

De decentraliserade och platta organisationerna har på sina håll hyllats för sina korta beslutsvägar, flexibilitet samt stora möjligheter för individerna att

ta eget ansvar och påverka sitt arbete. Detta rimmar också väl med vad man inom forskningen kommit fram till är betydelsefulla faktorer för en ökad psykosocial hälsa. Här i Sverige blev SAS-chefen Jan Carlzon under andra halvan av 1980-talet en förgrundsfigur för ”riv pyramiderna-trenden”. Han menade att ett mer horisontellt arbetssätt och färre beslutsnivåer både spar tid, ökar precisionen samt framför allt är ”det bästa sättet att möta Den Nya Människans krav på eget ansvar i arbetet” (Carlzon, 1985, s 201). Budskapet är väldigt lönsamhetsorienterat och tillplattningsmetoden kan måhända fungera i en starkt hierarkisk organisation, som man kanske kan hävda att SAS var vid tiden för omstruktureringen. Men strukturell tillplattning behöver inte alltid vara av godo. Det kanske t o m kan skapa ohälsa om den appliceras på en organisation som redan är förhållandevis mager på mellanchefer.

Den platta organisationsformen ger möjlighet till ett ökat ansvar och inflytande hos de enskilda medarbetarna. Vissa företag inför medvetet begreppet ”medarbetarskap”, med syfte att ”öka hållbarheten” i organisationer som är utsatta för snabba och oförutsägbara förändringar (Backström, 2003, s 267-293). Med medarbetarskap avses en anställd som är jämbördig med chefen och har en hög grad av självständighet – som är chef över sig själv. Sambandet mellan medarbetarskap och stress är enligt Backström inte kartlagt. Han menar dock att det finns indikationer på att samband existerar, vilket han menar är förvånande eftersom eget inflytande ansetts minska risken för stressrelaterad ohälsa. Att man inför s k medarbetarskap i organisationer syftar inte bara till att utveckla möjligheterna till ansvar och inflytande för individen samt till att ”öka hållbarheten” i organisationen. Det finns nog exempel på att det också kan röra sig om ekonomiska bevekelsegrunder – att helt enkelt krympa kostnaderna genom att minska antalet chefer. En kritik som har rests mot de platta organisationsstrukturerna handlar just om mellanchefernas roll för arbetsorganisationen. Hagström (2003, s 153-178 och s 311-321) argumenterar för ett återupprättande av ledarskapet på förvaltningarnas mellannivåer. Den utplattning av organisationerna som ägt rum under senaste decennierna har skapat, vad Hagström kallar, ett ”ledningsvakuum mellan organisationens högsta ledning och den operativa verksamheten”. Organisationens baslinjechefer har förlorat eller tvingats nedprioritera den viktiga rollen som arbetsledare för den operativa personalen. Med ett ansvar för i värsta fall uppemot 100 medarbetare (exempel från äldreomsorgen) måste det vara omöjligt att upprätthålla ett kvalificerat ledarskap samtidigt som man skall vara närvarande och tillgänglig som arbetsledare. Detta kan leda till ohälsa för både chefer och underställda.

I Kommunalt arbetsliv i omvandling lyfts den kommunala förnyelsen fram under rubrikerna kundstyrning, förändrad ledning, plattare organisationsstruktur, arbetets karaktär och arbetsplatsernas organisation samt förändringar i relationerna mellan arbetsmarknadens parter (Wallenberg, 1997, s 46-56). Wallenberg menar att utgångspunkten till den kommunala förnyelsen inte handlar om trender och humanistiska övertygelser, utan om handfasta erfarenheter av de traditionella och tayloristiska lösningarnas brister. Han lyfter fram att de anställda i ett tayloristiskt system drabbas av mentala och fysiska förslitningsskador genom en långtgående specialisering, styrning och förenkling av uppgifter. Detta leder också till ett underutnyttjande av personalens kompetens och kreativitet. De tayloristiska principerna kräver omfattande planerings-, reglerings- och kontrollstaber inom organisationen vilket i sig är ineffektivt, kostsamt och effektivitetssänkande. Tayloristiska lösningar ställs slutligen inför svårigheter i en tid då förändringstrycket är stort från omvärlden, menar Wallenberg. Jag vill inte argumentera mot Wallenbergs kritik av de tayloristiska principerna, men enligt min mening handlade utgångspunkten till den kommunala förnyelsen till stor del visst om trender och om ideologiska övertygelser. Man ville konkurrensutsätta offentlig sektor. Köp- och säljsystem samt beställar- och utförarmodeller inrättades. Den nya ideologin gick som en frälsningsrörelse genom landet under 1990-talet och grundvalarna skakade i många kommuner och landsting.

Forskning som jämför hälsoriskerna i den konventionella eller hierarkiska organisationen med den moderna (Yrkesinspektionen i Örebro, 2002, s 64-82), pekar på att den hierarkiska modellen sätter sig över de enskilda individernas krav, mål och ambitioner. Orsaken till detta är att alla befogenheter i organisationen är samlade i toppen, där också målen formuleras. Detta uppfattas som negativt för arbetstagarna. Den moderna organisationen, beskriven som ”den gränslösa och ständigt lärande”, karaktäriseras av att påverkansmöjligheterna är stora och att delaktigheten ligger i arbetets natur. Man känner sig inte begränsad av avdelningsgränser och ”olika portmonnäer”. Arbetet drivs av det personliga engagemanget och man kan inte beordra någon annan att ställa upp. Men det gränslösa arbetslivet är inte utan psykosociala problem. Svårigheter som måste hanteras i denna typ av organisationer är att det ofta saknas kriterier för när arbetet kan anses vara färdigt. Då många måste eller anser sig tvungna till att vara ständigt tillgängliga, blir gränserna allt suddigare mellan arbetstid och fritid. Att som anställd också behöva ta personlig ställning till de etiska och ideologiska frågorna i verksamheten kan vara väldigt stressande.

Många av samtidens arbetslivsproblem härrör från genomgripande förändringar på arbetsplatserna. I de nya strukturerna tenderar arbetena att bli mer och mer gränslösa och sådana kräver, till skillnad från den i de byråkratiska strukturerna, en omfattande personlig närvaro av arbetstagarna. Kiras forskning (2003), som bygger på jämförelser mellan organisationer i ”den nya ekonomin” och organisationer som präglas av en mera byråkratisk tradition, pekar på att organisationerna själva inte riktigt följer med i utvecklingen mot gränslösare arbetsformer. När det ”postbyråkratiska arbetssättet”, som kan karaktäriseras av ett mer gränslöst tänkande försöker existera i den byråkratiska strukturen kan det leda till kollision mellan synsätten, vilket i sin tur kan leda till negativa konsekvenser för de anställda. Kira menar att det inte verkar finnas någon specifik struktur eller färdigt koncept för den postbyråkratiska organisationen, utan att den istället upplevs som ett sorts kollektivt och individuellt medvetande. Men man kan nog hävda att den postbyråkratiska modellen ändå har vissa kännetecken. Bl a att den utmärks av att vara gränslös eller flexibel, bygger på medarbetarnas egen initiativförmåga, att man jobbar mot visioner och mål samt i mycket stor utsträckning svarar mot kundens önskemål. Den postbyråkratiska organisationen ställer höga krav på individen.

Flera forskningsstudier har pekat på sambandet organisatoriska nedskärningar, s k downsizing, och långtidsfrånvaro eller ohälsa (Vahtera 1997; Kivimäki et al 2001; Moore et al 2004 m fl). Att nedskärningar kan påverka människors hälsa är väntat, men lite överraskande är att det motsatta förhållandet - kraftig organisatorisk personalökning – också kan ha negativa effekter för hälsan hos de anställda (Westerlund et al, 2004). Orsakerna till detta är inte klarlagda, men det skulle kanske kunna handla om att organisationen vid en kraftig expansion hamnar i en sorts oavbruten rörelse, vilken påverkar de anställda.

Kunskap om strukturens betydelse för arbetstagarnas hälsa finns belyst i Europeiska kommissionens rapport om arbetsrelaterad stress (2000, s 13). Texten bygger bl a på forskning av Kasl (1991). Strukturella aspekter lyfts fram som viktiga för att undvika stress i arbetssituationen. De faktorer som är aktuella rör främst arbetsrollen och handlar om oklara och motstridiga uppgifter eller krav samt ansvar, dubbla arbetsroller, rollkonflikter och rollotydligheter. De strukturella aspekterna uppmärksammas som viktiga för hälsan, men de belyses ganska kortfattat och som några bland många andra faktorer. Tydlighet i arbetsrollen och hur olika roller kan komma i konflikt med varandra har diskuterats sedan 1960-talet (Kahn, 1964; Heinisch & Jex, 1997).

Många menar att information och kunskap om vad man kan förväntas utträta i sin befattning och arbetsroll är ett sätt att minska stressen.

Stewart (1983) menar att om organisatoriska oklarheter blandas med en medvetenhet om risk för misslyckande, kan stress uppstå hos arbetstagarna. Fem organisatoriska oklarheter tas upp. Det handlar om oklarhet om de övergripande målens betydelse och strategierna för att nå målen. En tredje faktor rör otydlighet om den egna arbetsrollen, dvs auktoritetsförhållanden, ansvar och rapportvägar. Stewart lyfter också fram tveksamheter om metoderna för att nå organisationens mål samt om kriterierna för uppnådda mål. Stewarts resonemang är på intet sätt förvånande. I en arbetsmarknadssituation där allt fler arbetstagare förlorar sina arbeten är det naturligt att de flesta känner större oro över att misslyckas. Detta kan mycket väl driva på ohälsotalen.

Beslutsstrukturen diskuteras i Edlings studie (1996, s 183-209) om arbetsorganisation och sjukfrånvaro. Enligt studien, som bygger på SCBs arbetsmiljöundersökning 1991, visar det sig att på arbetsplatser där beslut om det dagliga arbetet fattas av de anställda är frånvaronivån lägre än på arbetsplatser där besluten tas högre upp i organisationen. Högsta frånvaron rapporteras från de organisationer där sådana beslut fattas på en hierarkisk mellannivå. Arbetsplatser där beslut om den dagliga verksamheten fattas i den hierarkiska toppen uppvisar däremot en lägre frånvaro. Att inflytande på den egna arbetssituationen påverkar hälsan positivt är föga förvånande. Man kan dock undra varför det är en skillnad om besluten flyttas ett respektive flera steg uppåt i beslutshierarkin. Kanske handlar det om svagheter eller brister i ledarskapet på mellannivå, medan ett beslut från den absoluta toppen ses som ett tecken på ett starkt ledarskap. Det kan vara ett uttryck för att mellanchefens roll inte är helt oproblematiske.

Mycket forskning om psykosocial arbetsmiljö utgår ifrån två klassiska modeller – krav-kontroll-stöd-modellen (Karasek & Theorell, 1990; Johnson et al, 1998) och ansträngnings-belöningsmodellen (Siegrist, 1996). En nyligen genomförd fokusgruppsstudie visar att det finns organisatoriska förhållanden som kan generera ohälsa och som inte täcks in av dessa modeller (Widmark, 2005). En intressant slutsats i Widmarks studie är att krav-kontroll-stöd-modellen och ansträngnings-belönings-modellen måste kompletteras.

Det kan hända att modellerna passade in i samhället som det såg ut under tiden då de framställdes, men mycket har dock hänt bara under det senaste decenniet. Denna förändringsprocess fortsätter dessutom och den går allt snabbare. Av den anledningen måste även modellerna och de frågeformulär som används idag anpassas efter den verklighet vi lever i. (Widmark, 2005, s 81)

Faktorerna som belyses i studien är direkt och indirekt påverkade av samhällsförändringar. Det rör sig om individuell prestation och lönsamhet, ständiga förändringar och organisatorisk instabilitet, struktur, frihet, demokrati, ledarskap, immateriella belöningar samt humanitet. De strukturella faktorer som studien tar upp rör främst arbetsuppgifter och gränssnittet mellan formella och informella strukturer. Informanterna i studien menar att ”otydlighet och dåliga strukturer” är ett stort problem i dagens arbetsliv och det leder till att individen ofta tar på sig allt för mycket. Strukturen kan enligt Widmarks studie således ha en stor betydelse för arbetsmiljön, men resonemangen om vad det är som är bristfälligt i strukturerna utvecklas egentligen inte.

Syfte och frågeställning

Bland de nio organisationsdimensioner (individuell prestation och lönsamhet, ständiga förändringar och organisatorisk instabilitet, struktur, frihet, demokrati, ledarskap, immateriella belöningar samt humanitet) som Widmark identifierar, utöver de som finns i krav-kontroll-modellen och ansträngnings-belönings-modellen, har jag valt att närmare analysera strukturdimensionen. Denna dimension kan vara mycket central i förhållande till de andra organisationsdimensionerna. Eftersom det sällan talas om vad det är i strukturen som har betydelse, är det av stor vikt att vi lär känna den närmare.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka organisationsstrukturen i ett hälsoperspektiv.

- Vilka faktorer bygger upp organisationsstrukturen?
- Vilken betydelse kan organisationsstrukturen och dess beståndsdelar ha för de anställdas hälsa?

Avgränsningar

Denna studie tangerar ledarskap utifrån två synvinklar. Informanterna i studien är chefer i olika typer av organisationer. Ledarskap och struktur är närbesläktade begrepp och överlappar ibland varandra – så också i denna studie. Min studie har ett strukturellt perspektiv och avsikten är att det inte skall fokusera på ledarskap. Jag har därför sett det som viktigt att hantera gränssättningen mellan struktur och ledarskap. Jag har utgått från Fiedlers contingency-teori där bl a två strukturella faktorer lyfts fram som centrala för det goda ledarskapet (Mabon, 1992, s 205; Gibson et al, 2003, s 308). Det handlar om arbetsuppgifternas utformning och ledarens formella ställning i organisationen. Övriga resonemang om ledarskap i empirin har lämnats därhän.

En annan avgränsning handlar om individen. Informanterna resonerar om att trivseln i olika typer av organisationsstrukturer har med individuella preferenser och krav att göra. Man menar bl a att det skiljer mellan individer hur mycket riktlinjer eller styrning man vill ha i sin arbetsroll. En del uppfattar

sådan styrning som hindrande och andra uppfattar den som stödjande. Jag kommer inte att gå närmare in på det individuella perspektivet inom ramen för denna studie.

En tredje avgränsning handlar om att särskilja arbetsrollen från privatliv. Utifrån informanternas utsagor kan man visserligen konstatera att det i vissa typer av organisationsformer tycks vara en ökad osäkerhet om var denna gräns går, men jag har valt att inte utveckla detta ytterligare i denna studie.

En fjärde avgränsning gör jag i förhållande till det som traditionellt läggs i organisationens mål, nämligen huruvida de är styrande för organisationen. Detta kommer jag inte att beröra. Däremot kommer jag att behandla en delaspekt i organisationens mål, nämligen dess sammanhållande kraft. Jag har slutligen också valt att avgränsa studien mot resonemang som rör informella strukturer.

Teoretiska utgångspunkter

Hälsa

Begreppet *hälsa* kan ha olika innebörd för olika människor, beroende på var i världen och i vilken situation i livet man befinner sig. Upplevelsen av välbefinnande påverkas av såväl fysiska, psykiska som sociala faktorer.

Hälsa kan enligt Naidoo & Wills tolkas ur två perspektiv – negativt och positivt.

The negative definition of health is the absence of disease or illness. /.../ The positive definition of health is a state of wellbeing, interpreted by the World Health Organization in its constitution as a 'state of complete physical, mental and social wellbeing, not merely the absence of disease or infirmity (WHO 1946)'. (Naidoo & Wills, 2000, s 6)

Lennart Nordenfelt, fil dr och docent i teoretisk filosofi, resonerar om hälsobegreppet utifrån ett holistiskt perspektiv. Han menar att det tar fasta på människors välbefinnande och handlingsförmåga.

Enligt den teori jag själv förespråkar har varje människa en uppsättning vitala mål som handlar om såväl den basala överlevnaden som om mera avancerade mål av det slag vi ibland kallar självförverkligande. Att ha förmåga att realisera dessa mål – under standardomständigheter – det är, enligt detta synsätt, att vara vid hälsa. (Nordenfelt, 1991, s 43)

Hälsa är enligt Nordenfelts resonemang inte bara ett beskrivande utan i allra högsta grad ett värderande begrepp. Värderingen består just i att man tillskriver den friske en förmåga att förverkliga sina mål (1991, s 45).

Organisationsstruktur

I dagligt tal kallar vi ett företag, sjukhus eller en myndighet för en organisation. Men vad är det för skillnad på en organisation och en social gruppering som t ex en familj? Sociologen Amitai Etzioni resonerar om begreppet organisation och menar att det kan liknas vid ett socialt system som medvetet är konstruerat för att uppnå bestämda mål (Etzioni, 1982, s 9). Det handlar således om en grupp eller grupper av människor som samagerar mot gemensamma mål, vilket också förenar dem. Man kan också säga att organisationer bildas runt uppgifter som är alltför stora för att enskilda individer ska kunna klara av dem på egen hand. Organisationen har fördelen – jämfört med individen – att samordna flera förmågor och kompetenser. Ahrne (1990; 1994) använder ett makt- och kontrollbegrepp när han beskriver vad en organisation är.

... organisationer är maktcentra som äger fyra grundläggande kännetecken: anslutning av individer (affiliation, tillhörighet), ersättningsbarhet av anslutna individer, kollektiva resurser och kontroll. (Ahrne 1990, s 72; 1994, s 57)

Struktur handlar om relationer mellan delar av en organiserad helhet. Begreppet kan tillämpas i många olika sammanhang. Man kan tala om en byggnad som en struktur – relationer mellan bjälklag, väggar och tak. Människokroppen är också en sorts struktur med relationer mellan skelett, organ, blod och vävnader. Inom organisationsteorin finns två sorters struktur belysta – den fysiska och den sociala. Fysisk struktur handlar om relationer mellan fysiska element i en organisation, exempelvis byggnader och geografisk spridning. Social struktur handlar om relationer mellan sociala element – människor, positioner och de organisatoriska enheter som de tillhör (Hatch, 2002, s 190).

Den tyske sociologen Max Weber (1864-1920) var kanske den förste teoretikern som talade om organisationers struktur ur ett socialt perspektiv. När det gäller att skapa en grundläggande förståelse för sociala strukturer har hans uppfattning och teorier om byråkrati och auktoritetshierarki fått stort inflytande inom organisationsforskningen (Sheldrake, 1996, s 59-65; Sköldbberg, 2002, s 62-77; Hatch, 2002, s 193). Hans texter blev dock inte kända i den engelskspråkiga delen av världen förrän efter andra världskriget, då den första engelskspråkiga översättningen av hans kanske mest betydande verk *Economy and Society* (1947) utkom. Vid den tiden hade USA redan sin egna

organisationsteoretiska tradition med Chester Barnard i spetsen. Barnard fokuserade på ledarskapets psykologiska aspekter och lyfte fram den informella organisationens betydelse.

I den moderna organisationslitteraturen talar man nästan uteslutande om strukturen utifrån ett lönsamhets- och effektivitetsperspektiv. Det handlar i första hand om måluppfyllelse, om kontroll och om makt (Hall, 1982, s 54). Men det finns andra aspekter som både är relevanta och intressanta att belysa och som dessutom även är kopplade mot lönsamhetsperspektivet – exempelvis organisationsstrukturen sedd utifrån ett jämställdhetsperspektiv, eller som i denna studie ur ett hälsoperspektiv.

Webers byråkratibegrepp

Max Weber intresserade sig för att definiera industrisamhällets viktigaste kännetecken och menade att byråkratiseringen möjliggjorde rationalisering. Byråkrati har, dessvärre lite oförtjänt, fått en negativ klang i vårt moderna samhälle. Man talar ofta om byråkratin som stelbent och rigid både när det gäller arbetsförhållanden och service. Men Weber använde sig inte av termen byråkrati som vi gör idag.

Bilden som Weber gav av byråkratin var ett system för att omvandla anställda med måttliga färdigheter till rationella, opartiska och effektiva beslutsfattare. Den byråkratiska formen utlovade tillförlitlighet i beslutsfattandet, att befordran baserades på meriter, samt att regler tillämpades opersonligt och på så sätt rättvist. Byråkratiseringen var enligt Weber en parallell process med demokratiseringen. En objektiv handläggning betyder att den sker utan hänsyn till person. Ett konsekvent genomfört byråkratiskt styre betyder på så sätt frigörelse från klass- och ståndsprestige. Likhet inför lagen kräver objektivitet i förvaltningen till skillnad från godtycke och gunst. En abstrakt regelmässighet i auktoritetsutövningen innebär likhet inför lagen. Byråkratin förhindrar på så sätt ämbetsmännens makt. I ett byråkratiskt system är alla befattningar utbytbara därför att man har en definierad ordning. Demokrati, men även kapitalism, är beroende av byråkratin därför att den skapar stabilitet och förutsägbarhet. Man kan t o m hävda att kapitalistiska företag är effektiva byråkratier. Men sägas bör att Weber också tog upp farorna med byråkratin. Dess fördel med utbytbarheten kunde också ses ur negativ synvinkel. Systemet är strikt och komplext och vilken regim som helst (kapitalistisk, kommunistisk eller fascistisk) kunde ta över systemet som bara fortsätter att fungera. Han varnade också för att olika mål med den formella rationaliteten (beräkningstekniker) och den materiella rationaliteten (mål man önska uppnå med

sina handlingar) kunde leda till vad han kallade en ”järnbur”, där människorna kunde uppleva sig som endast en kugge i maskineriet (Weber 1983-1987; Hatch, 2002).

Already now, rational calculation is manifested at every stage. By it, the performance of each individual worker is mathematically measured, each man becomes a little cog in the machine and aware of this, his one preoccupation is whether he can become a bigger cog ... it is horrible to think that the world could one day be filled with these little cogs, little men clinging to little jobs, and striving towards bigger ones ... this passion for bureaucracy is enough to drive one to despair. (Weber, in Mayer 1956: 127)

Organisationsstrukturens beståndsdelar

För att definiera den sociala strukturen använder sig organisationsforskare ofta av tre begrepp. Det handlar om arbetsdelning, samordning och auktoritetshierarki (Hatch, 2002, s 228; Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 86). Dessa relationer går också att spåra i Webers definition av byråkrati (Weber, 1983-1987, s 58-59). Han talar särskilt om arbetsdelning och auktoritetshierarki som viktiga beståndsdelar i den byråkratiska organisationen. Samordning tar han inte upp som begrepp i sig, men han talar om befattningshierarki och formella generella regler som ett led i att styra verksamheten.

Arbetsdelning

Hörnstenen för att skapa organisationer är principen om arbetsdelning. Sammansatta eller komplexa arbetsuppgifter kan sällan lösas av en enda person, dels för att det krävs olika kunskap och kompetens men också med tanke på uppgifternas omfång. När flera personer utför speciella deluppgifter som de har särskild kompetens för, kan var och en bidra till den slutliga produkten.

Max Weber talar om arbetsfördelningen som central i sin byråkratiska modell. Han menar att det bör finnas en fast arbetsdelning och en tydligt definerad hierarki av befattningar, var och en med sitt speciella kompetensområde (Weber, 1983-1987, s 76-82). Medan Weber brukar hänföras till den sociologiska skolan inom den klassiska organisationsteorin, hör Taylor till vad organisationsforskare kallar den klassiska managementströmningen. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) verkade i USA och utvecklade en metod som syftade till att helt och fullt utnyttja den effektivitet som specialiseringen innebär. Taylor kallade sitt angreppssätt för scientific management eller task

management (Taylor, 1998, s 21). Han baserade sitt system, som i grund och botten anses vara ett angrepp på arbetarnas sätt att maska, på egna praktiska erfarenheter som anställd vid ett stålverk. Det gick ut på en noggrann övervakning av de anställda, vilka sysslade med mycket specialiserade uppgifter. Systemet innebar att ledningen kunde definiera vilka uppgifter som arbetarna skulle utföra och också hur de skulle utföras. Kontrollen över arbetsuppgifterna flyttades på så sätt från arbetarna till ledningen. Effektiviteten skulle främjas och stödjas av ett belöningsystem som var baserat på ackord och tidsstudier. Systemet har fått utstå kritik, bl a från fackligt håll, pga ett synsätt som byggde på att de anställda i organisationen betraktades som vilken produktionsfaktor som helst som kunde manipuleras genom organisationsstrukturens utformning (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 22). Som en reaktion mot scientific management uppkom under 1930-talet en ny teoretisk riktning – human relations-skolan – som lyfte fram organisationerna som sociala system. Människor och grupper sattes i centrum. De individuella och sociala processerna uppmärksammades som bidragande faktor till att förändra eller mildra effekterna av formella strukturer, belöningsystem och styrning.

Arbetsdelningen kan ske på två nivåer – individnivå och gruppnivå. På individnivå har diskussionen länge präglats av den klassiska organisationsteorin och handlar om hur stor spännvidd och variation i arbetsuppgifter som en individ bör ha i sin befattning. Taylor och scientific management argumenterade ju för en stark specialisering, vilket med tiden kritiserades för att skapa monotona och tråkiga arbeten, alienation och motivationsproblem. Denna kritik har lett till att arbetsvidgning blivit en viktig del av strukturutformningen i organisationer (Mintzberg, 1979, s 73 ff).

Arbetsdelning på gruppnivå förklarar vilka befattningar som är knutna till uppgifterna som skall sammanföras till en enhet. Man kan gruppera utifrån olika principer – uppgifternas huvudsyfte, uppgifter som bygger på samma kunskap eller teknik, uppgifter som vänder sig till samma användargrupp eller efter geografiskt område (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 89).

Auktoritetshierarki

Auktoritetshierarkin är nära knuten till samordningen och handlar om beslutsvägar samt hur makten är fördelad mellan olika positioner i organisationen. Auktoritet ger innehavaren av positionen vissa rättigheter, bland annat rätten att ge order till andra och rätten att belöna eller ej. Auktoriteten gör det möjligt för positionsinnehavaren att påverka de individer som är ansvariga inför honom eller henne.

Weber lyfter fram den hierarkiska strukturen som en av de centrala komponenterna i sin modell av byråkratin. Principen om ämbetshierarki är central, med högre och lägre instanser och att det är ett fast ordnat system av över- och underordnade befattningar (där de som har större befogenheter har tillsyn över dem som har mindre). Weber talar om tre typer av legitim auktoritet. Tidigare former av auktoritet byggde på ledarnas personliga egenskaper – på en karismatisk auktoritet – eller på dominerande gruppers traditionella rättigheter som aristokratin eller jordägarna hade – traditionell auktoritet. Jämfört med detta var byråkratin objektiv och opersonlig och därmed också opartisk och rationell. Han menade att denna typ av auktoritet baseras på rationella skäl och kallade detta för legal auktoritet. Denna typ av auktoritet är legalt instiftad och bygger på en opersonlig ordning. ”De som utses till auktoritetspersoner enligt denna ordning blir åtlydda endast på grund av den formella legaliteten i deras förordningar och endast inom ramen för dessa” (Weber, 1983-1987, s 146).

Befattningsmakt är en form av makt som är knuten till befattningar i organisationens hierarki och den omtalas vanligen som formell befogenhet. Graden av formell makt som befattningen ger varierar med de styrmedel, belöningar och sanktioner som den som innehar befattningen har kontroll över (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Samordning

När en uppgift eller ett uppdrag delas upp i flera mindre arbetsoperationer uppstår ett behov av samordning av de enskilda arbetsuppgifterna. Weber tar egentligen inte upp samordning separat, men talar om behov av formella regler, auktoritetshierarkin och ämbetsmannens position som ett kontrollsystem för verksamheten (Weber, 1983-1987, s 58-61). Auktoritetshierarkin och formella regler är dock inte tillräckligt för att integrera alla de aktiviteter som uppstår ur arbetsdelningen.

För att samordna de olika enheterna i en organisation behövs ett system av kommunikationskanaler, principer för samordning, auktoritetsrelationer, uppgiftsavgränsningar och arbetsprogram. Henry Mintzberg talar om fem sätt att samordna arbete (Mintzberg, 1979, s 197-198):

Ömsesidig anpassning: Den enklaste formen av samordning är den som sker när människor automatiskt anpassar sitt beteende till det som görs av andra;

Direkt tillsyn. Införande av hierarki. Organisationer får formella ledare och det etableras en vertikal arbetsdelning där vissa har mer makt och större ansvarsområde än andra. En ledare kan genom sin formella befogenhet kräva att de underordnade gör som han eller hon säger;

Standardisering av arbetsuppgifter. Man använder sig av regler, skriftliga rutiner och procedurer;

Standardisering av resultat. Man definierar vilka resultat man vill att arbetet skall ge. Man brukar tala om målstyrning.

Standardisering av kunskap. Ex när ett sjukhus tar emot en patient akut och denne möts av ett arbetslag bestående av flera professioner (läkare, sjuksköterskor och andra specialister).

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002, s 101) finns det också en sjätte faktor för samordning:

Standardisering av normer. Organisationer utvecklar värdegrunder och formella normativa standarder för hur anställda i organisationen skall uppträda.

Behovet av samordning växer med stigande horisontell differentiering, men organisationer nöjer sig i regel inte med en enda av dessa samordningsmekanismer. Valet mellan olika samordningsmekanismer ändrar sig efter situationens komplexitet. Mintzberg hävdar att samordningen måste anses vara det mest grundläggande elementet i strukturen – som ett lim som håller organisationen samman.

Material och metod

I följande kapitel presenteras och diskuteras valet av metod för studien. Val av intervjupersoner redovisas, likaså tillvägagångssätt i datainsamling, bearbetning och analys. Avslutningsvis finns ett resonemang om materialets validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Kritiska resonemang rörande metoden finns redovisade löpande i texten. Etiska aspekter tas upp i bilaga 2.

Val av metod

Organisationsstruktur kan som begrepp ha en abstrakt klang. I arbetet med att konkretisera begreppet har idéer och tankegångar från främst Weber, Taylor och Mintzberg fungerat som kraft- och inspirationskällor.

Studien är explorativ. Jag har inga på förhand angivna hypoteser om vilka komponenter som bygger upp det vi kallar organisationsstruktur eller på vilket sätt organisationsstrukturen kan ha betydelse för hälsan. Detta ställer krav på en metod som lämpar sig för en explorativ studie. Jag valde att använda mig av fokusgrupper.

Fokusgruppsmetodik

Fokusgrupper är en kvalitativ forskningsmetod där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestämts av forskaren. Morgan definierar fokusgrupper och menar att det finns tre viktiga beståndsdelar:

First, it clearly states that focus groups are a research method devoted to data collection. Second, it locates the interaction in a group discussion as the source of data. Third, it acknowledges the researcher's active role in creating the group discussion for data collection purposes. (Morgan, 1996, s 130)

Fokusgruppsmetoden har sin bakgrund inom den samhällsvetenskapliga forskningen. De första exemplen på att fokusgrupper används inom forskningen är Robert Mertons och Paul Lazarsfields arbete på Columbia University 1941, då man undersökte hur människor uppfattade radiosändningarna på hemmafronten under andra världskriget (Puchta & Potter, 2004, s 4). Efter krigets slut skrev Merton et al (1952) en betydelsefull bok om metoden

och via titeln på boken – The Focused Interview – fick gruppintervjuerna namnet ”fokusgrupper”. Metoden användes sparsamt bland forskare under påföljande decennier, men sedan 1980-talet har fokusgrupper rönt ett växande intresse bland forskare inom sociologi, medie- och kommunikationsvetenskap, pedagogik, folkhälsovetenskap samt socialmedicin (Morgan, 1996, s 132). Metoden har även en historia utanför forskarsamhället där man använt fokusgrupper i samband med marknadsundersökningar, scenarioplaneering inom näringslivet samt vid utvärdering av olika projekt inom kommuner och landsting.

Fokusgrupper som forskningsmetod är besläktad med idéer från grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), vilken bygger på att man utvecklar en empiriskt grundad teori genom observationer och intervjuer. Fokusgrupper kan användas enskilt eller i kombination med andra metoder. De två vanligaste tillämpningarna är i ett inledande explorativt skede, i syfte att generera hypoteser eller i ett avslutande uppföljningsskede i forskningsstudien (Puchta & Potter, 2004, s 7). Det är vanligt att man kombinerar fokusgrupper med antingen enskilda djupintervjuer eller med statistiska undersökningar. När det gäller just kombinationen med kvantitativ forskning hävdar Morgan att:

/.../ focus groups and surveys are one of the leading ways of combining qualitative and quantitative methods. (Morgan, 1996, s 134)

Att arrangera fokusgrupper går till på så sätt att man samlar en grupp människor som under ett begränsat tidsutrymme får diskutera ett specifikt ämne med varandra. Samtalet leds av en moderator – oftast forskaren själv - som introducerar diskussionsämnet och vid behov styr diskussionen. Vid sin sida har moderatören ofta en observatör. Denna person intar en passiv roll, men har till uppgift att bistå genom att observera och föra anteckningar (Wibeck, 2000, s 71-76). Man kan välja en strukturerad eller ostrukturerad variant av fokusgrupper (Morgan, 1996, s 144). Ju mer moderatören styr interaktionen i gruppen, desto mer strukturerad kan den anses vara. En ostrukturerad fokusgruppsintervju innebär att deltagarna i så stor utsträckning som möjligt får tala med varandra utan att moderatören går in i samtalet.

Forskningsfrågan är styrande för valet av metod. I denna studie är det variationsvidden jag är ute efter och inte djupet. Eftersom jag på förhand inte vet så mycket om vad det är i strukturen som har betydelse för hälsan, kan fokusgruppsintervjun inte vara så strukturerad. Det explorativa i studien ligger i att jag genom en introduktion till fokusgruppsintervjun, då jag presenterar forskningsfrågan, ger informanterna ”en plan att spela på”. Min roll som mo-

derator går sedan främst ut på att få dem att förtydliga och fördjupa sig. Jag hade dock vissa förberedda frågor som jag ställde när samtalet började glida ifrån forskningsområdet.

Fokusgruppsmetoden har fördelen att den utifrån forskarens synvinkel ger möjlighet till reflektioner och upptäckter under datainsamlingsprocessen.

Focus groups, if treated in an appropriate way, permit us to open up epistemological assumptions about the subject matter /.../ as well as about the research process /.../. Potentially, therefore, focus groups offer a more critical or reflexive framework for research on the very nature of attitudes, on the construction of the issue at hand, as well as on the constructive role of the social scientist as interpreter or part constructor of such views. (Waterton&Wynne 1999, s 129)

Vad som gör fokusgruppsdiskussionen mer än bara summan av separata intervjuer, är att deltagarna både ifrågasätter varandra och förklarar sig inför varandra (Morgan, 1996, s 139). Informanterna stimuleras till att utveckla sina tankar och idéer genom att de i diskussionen speglas mot andras reflektioner. Detta skapar en kreativitet i samtalet på ett helt annat sätt än t ex vid en enskild intervju. En annan styrka är att forskaren har möjlighet att fråga deltagarna om jämförelser eller skillnader i deras upplevelser och åsikter, snarare än att bara samla individuella data och försöka spekulera huruvida de skiljer sig åt och i så fall varför.

Men det skall också lyftas fram att fokusgrupper innebär ett antal begränsningar. En av svagheter har att göra med moderatorns roll. Det finns en risk att det är moderatorn, istället för kommunikationen i gruppen, som bestämmer diskussionens form eller dagordning för vad som ska komma upp. En annan risk är att data påverkas av gruppen i sig, dvs att deltagarna förändrar sina attityder under diskussionen (Morgan, 1996, s 140). Moderatorns roll är att få veta så mycket som möjligt från informanterna. Det är dock en balansgång mellan att inte styra för mycket och samtidigt få ut det man önskar utifrån forskningsfrågan. Andra svårigheter som kan nämnas är sådana som även andra kvalitativa metoder dras med – t ex metod för val av intervjuerpersoner, att dominanta personer tar över diskussionen samt att deltagarna inte ger en representativ bild av verkligheten (Wibeck, 2000, s 129).

Val av intervjupersoner

Med hjälp av informanter ville jag få material för att kunna förstå vad organisationsstrukturen består av och vad som kan ha betydelse för de anställdas hälsa. Det ställer krav på en rekrytering av personer som kan berätta om sina erfarenheter på ett djupare plan. Jag valde att intervjua chefer eftersom jag ansåg att de – med sitt speciella perspektiv i organisationen – kan ha en större insikt om och insyn i organisationsstrukturens funktion och ändamål. Huruvida deras bild av verkligheten överensstämmer med andra grupper i arbetslivet, får diskuteras i en annan studie. Bortsett från denna styrning av val av intervjupersoner ville jag ha informanter från både privat och offentlig sektor, olika typer av branscher, olika typer av chefskap, en jämn fördelning när det gäller kön samt spridning i ålder.

Inledningsvis tog jag kontakt med chefsorganisationen Ledarna för att den vägen undersöka möjligheterna att rekrytera deltagare till fokusgrupperna. De var positivt inställda och skickade ut ett ”upprop” till sina medlemmar via ett elektroniskt medlemsbrev samt en annons på hemsidan. Trots dessa insatser och en välbesökt hemsida anmälde bara två personer sitt intresse. Jag undersökte då om möjligheterna att via Ledarna få gå ut med riktade förfrågningar till ett urval av medlemmar som kunde tänkas vara intresserade (t ex utifrån deltagarförteckningar från seminarier om arbetsmiljö, stress och liknande frågor). Man avböjde dock fortsatta rekryteringsinsatser från Ledarnas sida och hänvisade till att det inte fanns tid och resurser att bistå mig med detta.

Nästa steg var att undersöka mitt eget och min handledares kontaktnät. Några ytterligare personer rekryterades på detta sätt och de resterande via s k snöbollsmetod, som gick ut på att jag frågade runt i mitt kontaktnät samt bland de som redan rekryterats och bad om tips på personer som skulle kunna vara intresserade av att delta. Jag var hela tiden noga med profilen på de personer som rekryterades, så att bredden vad gäller arbetslivserfarenhet, ålder och kön kunde tillgodoses.

En viktig fråga är hur stor population och hur många grupper som behövs för att studien ska kunna genomföras på ett tillfredsställande sätt och för att materialet skall bli tillräckligt stort. När det gäller antalet grupper är det viktigt att väga in tids- och resurstillgång. Varje genomförd fokusgrupp genererar många sidor transkription och har man för många grupper finns det risk för att materialet blir omöjligt att hantera. Men det är samtidigt svårt att se mönster och tendenser i ett material som är för litet. Morgan menar att de

flesta projekt består av 4–6 grupper, men han säger också att en liten studie kan innehålla 3–5 grupper (Morgan, 1998, s 81).

I vanliga intervjustudier brukar antalet intervjuer ligga kring 15 personer – plus eller minus 10 personer – beroende på tillgänglighet i tid och resurser samt på lagen om avtagande avkastning. Med lagen om avtagande avkastning avses mätnad i materialet – dvs att 80 procent av variationsvidden i det som undersöks har fångats in vid detta antal och att endast en begränsad del ny information tillkommer om antalet personer ökar (Kvale, 1997, s 98). Det krävs en betydligt större population för att öka mängden ny information.

Teorierna om hur stor en fokusgrupp bör vara varierar – det talas om fyra till sexton, fem till tolv eller sex till tio personer (Morgan, 1998, s 71-76; Wibeck, 2000, s 49). Morgan hävdar att mindre grupper lämpar sig väl för ämnen av känslig karaktär medan större grupper fungerar bättre när det gäller neutrala ämnen. Wibeck menar å sin sida att ett lämpligt deltagarantal i en fokusgrupp inte är färre än fyra och inte fler än sex personer. Hon säger vidare att om en grupp består av tre personer finns det risk att var och en kommer att fungera som en medlare mellan de andra två. Eller så kan den tredje personen komma att försöka hålla sig utanför eller välja att spela ut de andra två mot varandra. Består fokusgruppen av flera än sex personer finns en risk att undergrupper utvecklas och dessa hellre talar inom varandra i stället för med hela gruppen.

Min avsikt från början var att rekrytera ca 20 informanter – fem till sex personer i fyra grupper. Men mot bakgrund av de svårigheter som jag stötte på i rekryteringsprocessen, fick jag tänka om angående antalet deltagare och grupper. Jag bestämde mig för att ha som mål att istället rekrytera 15 informanter och forma tre fokusgrupper om fem personer i varje. Det totala antalet informanter kom slutligen att bestå av 14 chefer, 7 kvinnor och 7 män (Bilaga 1). Det visade sig under genomförandet av den tredje fokusgrupp-sintervjun att det totala antalet informanter trots allt var lagom, eftersom jag uppfattade att en mätnad började infinna sig i den kunskap som kom fram vid datainsamlingen.

Informanterna verkade inom offentlig och privat sektor. Flera hade dessutom erfarenhet från att ha arbetat inom båda sektorerna. Chefserfarenheterna var olika. Det fanns de som var eller varit chef på mellannivå, personal- och administrativa chefer, verkställande direktörer samt också chefer på koncernnivå. Samtliga informanter hade en lång arbetslivserfarenhet och var i åldersintervallet 40–66 år. (Bilaga 1)

Valet av intervjupersoner kan diskuteras. Man kan hävda att jag genom snöbollsmetoden bara fått personer som varit villiga att ställa upp och som varit kunniga om eller haft en åsikt rörande strukturella aspekter på psykosocial arbetsmiljö. Jag ser dock inte detta som något negativt, eftersom mitt kunskapsintresse är att med hjälp av informanterna förstå vad i organisationsstrukturen som har betydelse. Det hade varit svårare att få sådan kunskap om deltagarna i fokusgrupperna inte haft praktisk erfarenhet och varit intresserade av frågeställningen.

En annan kritik som kan ställas rör också snöbollsmetoden. När tillfrågade informanter tipsar forskaren om personer de känner och om dessa personer hamnar i samma diskussionsgrupp kan det få negativa gruppdynamiska effekter – de kan lätt ta över diskussionen. Jag har dock varit uppmärksam på detta i sammansättningen av grupperna. De personer jag misstänkte kunde känna eller känna till varandra hamnade i olika grupper. När det gäller risken med dominanta personer i fokusgrupperna upplevde jag att de personer som deltog i intervjuerna var vana vid att uttrycka sig i grupp och att uttrycka sig utifrån sin åsikt. Jag tyckte också att det de sa gav en representativ bild av verkligheten.

Genomförande och datainsamling

Sammansättningen av de tre grupperna skedde i första hand utifrån informanternas olika möjligheter att ställa upp tidsmässigt. En av grupperna kom att bestå av enbart personer med stor erfarenhet från offentlig sektor, vilket gav särskilda möjligheter att spegla de förhållanden som den politiskt styrda organisationen besitter.

En vecka före varje intervjutillfälle sändes ett brev till respektive informant. Brevet innehöll förutom praktiskt information också en presentation av fokusgruppsintervjuns syfte och uppläggning.

Fokusgruppsintervjuerna genomfördes vid tre tillfällen, i slutet av januari och i början av februari 2005. Intervjuerna var förlagda till kvällstid, så att informanterna inte behövde ta ledigt från sina arbeten. De genomfördes i lokaler på Institutet för psykosocial medicin (IPM). Jag såg det som viktigt att lokalen kändes lagom stor för gruppen och att det fanns möjligheter att sitta samlade runt ett bord för att underlätta ögonkontakt. Vid varje fokusgruppsstillfälle hade jag en observatör till hjälp. Det kändes mycket betydelsefullt, inte minst eftersom hon själv hade tidigare erfarenhet av att genomföra fokusgruppsintervjuer.

Eftersom informanterna i regel kom direkt från sina arbetsplatser till fokusgruppsintervjun serverades en lättare förtäring (smörgås, dryck och frukt) när de anlände till intervjutillfället. Fokusgruppsintervjuerna genomfördes med en paus och tog ca två timmar vardera. Ingen ersättning gavs till deltagarna.

Varje fokusgruppsintervju inleddes med en kort presentation av mig och observatören samt en kortare introduktion till forskningsfrågan. Informanterna fick sedan presentera sig själva samt också säga några ord om varför man valt att ställa upp på intervjun. Jag såg det som viktigt att deltagarna på detta sätt fick ”värma upp” lite innan själva intervjun började. Innan vi gick in på själva frågeställningen för fokusgruppsintervjun skedde också några minuters dialog om två för studien centrala begrepp – *psykosocial hälsa och organisationsstruktur*. Syftet med detta var att skapa en gemensam bild av begreppens innebörd, som sedan kunde utgöra bas för den fortsatta diskussionen.

Inom fokusgruppsteorin menar man att diskussionen kan stimuleras genom att man inledningsvis visar en bild, filmsekvens eller presenterar ett citat. Jag valde att läsa ett citat från en tidigare studie om det nya arbetslivet:

Strukturen har enligt informanterna en stor betydelse för de anställdas hälsa. I dagens arbetsliv är otydlighet och dåliga strukturer ett stort problem menar de. Detta leder enligt informanterna till att individen tar på sig allt för mycket att göra. Det finns inga tydliga gränser för var ansvaret börjar och slutar. Ofta vet inte heller cheferna hur saker och ting ska vara. (Widmark, 2005, s 74)

En teori som rekommenderas inom fokusgruppsmetodikerna är att moderatören i så stor utsträckning som möjligt bör vara passiv (Wibeck, 2000, s 71). Detta var också mitt förhållningssätt under intervjuerna. Jag fick dock ibland anpassa mitt agerande utifrån hur diskussionen flöt. Medan en grupp var mycket lättpratad och en annan hade lite svårare att komma igång, tyckte jag att diskussionerna på det hela taget flöt på bra i alla tre grupperna.

Intervjuerna dokumenterades med hjälp av bandinspelning samt av mig som moderator med anteckningar, vilka också användes som stöd för det avslutande sammanfattande momentet. Observatören bistod mig med att på blädderblock sammanfatta det resonemang grupperna hade under den inledande dialogen om organisationsstruktur som begrepp samt genom att komma med en och annan följdfråga. Efter varje fokusgruppsintervju hade observatören och jag en kort avstämning om hur det hade gått. Jag lyssnade också igenom bandinspelningen efter varje intervjutillfälle.

Vid kontakt med informanterna i efterhand uttryckte samtliga att de uppfattat fokusgruppsintervjun som en positiv erfarenhet och som ett bra tillfälle för eget lärande.

Bearbetning av data och analys

När intervjuerna var genomförda lyssnade jag igenom alla inspelningarna för att få en helhetsbild av materialet, samtidigt som jag gjorde kortfattade anteckningar över sådant som jag uppfattade återkom och hade särskild relevans för min frågeställning. Bandinspelningarna transkriberades sedan av mig. Det talade språket skrevs ut till skriftspråk.

Jag hade för avsikt att använda mig av datorstöd vid kodningen (Open Code från Umeå universitet), men valde att överge detta då jag tyckte att jag gick miste om överblickbarheten när det gäller huvuddimensioner och underdimensioner. Hela tolkningsarbetet skedde därför manuellt.

En medbedömare läste igenom materialet och vi kunde tillsammans konstatera att det fanns ett gediget underlag för en vidare analys utifrån frågeställningen om organisationsstrukturens betydelse för anställdas hälsa. Materialet var mycket rikt också när det gäller utsagor som rör resonemang om psykosocial hälsa utifrån andra organisatoriska faktorer, främst ledarskap. Det totala underlaget bestod av 296 utsagor. Karaktäristiskt var att utsagorna i regel var långa och sammanhängande resonemang – ibland hela berättelser.

Analysarbetet, som gjordes utifrån innehållsanalys (Graneheim & Lundman, 2003), inleddes med att jag läste igenom materialet och strök under de utsagor som jag ansåg hade koppling till organisationsstruktur. Utifrån det empiriska materialet, inspirationen från Weber, Taylor och Mintzberg, samt tal med två medbedömare samt min egen yrkeserfarenhet växte huvuddimensionerna *arbetsdelning*, *auktoritetshierarki* samt *samordning (sammanhållande kraft)* fram. I detta arbete sorterades organisatoriska faktorer, såsom ledarskap, bort. Jag hade nu 151 utsagor.

I nästa steg undersöktes interkodaröverensstämmelsen (Korolija, 1998, s 88-89) när de två medbedömarna sorterade materialet i de tre dimensionerna. Överensstämmelsen var i det ena fallet 86 procent och i det andra 84 procent.

I det fortsatta analysarbetet växte successivt 14 underdimensioner fram. Även i detta arbete deltog en medbedömare. Mycket likartade utsagor sorterades bort. Antalet utsagor blev nu 84. När de sex utsagorna som behandlar

området ”när flera strukturer möts i samma organisation” tagits bort, eftersom de inte utgör en organisationsdimension, återstod 78 utsagor.

En tidigare inte utnyttjad medarbetare fick därefter, med hjälp av huvuddimensioner och underdimensioner, sortera de 78 utsagorna. Interkodaröversstämmelsen var 77 procent. Svårigheten låg i att utsagor kunde innehålla mer än en dimension. Samtliga utsagor finns redovisade i Bilaga 3.

Utsagorna är förhållandevis jämnt fördelade på de tre intervjutillfällena (Tabell 1, Bilaga 4). När det gäller fördelningen per informant finns det en variation från tre upp till tio utsagor (Tabell 2, Bilaga 4). Det är viktigt att understryka att dessa två tabeller bygger på de samlade utsagorna i Bilaga 3 och att likartade utsagor är bortsorterade i denna sammanställning. Uppgift om antal utsagor per grupp eller per informant kan alltså avvika från det faktiska antalet vid själva fokusgruppstillfällena.

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet handlar om huruvida forskaren har studerat det som man avsett att studera samt trovärdigheten i tolkningen som gjorts. Validiteten kan tryggas genom att forskaren ständigt kontrollerar, ifrågasätter och teoretiskt tolkar sina upptäckter (Kvale, 1997, s 215-218). En fara för trovärdigheten i just fokusgruppsstudier är om deltagarna inte är uppriktiga i det de säger på grund av grupptryck, eller om de överdriver för att göra intryck eller övertyga övriga gruppdeltagare (Krueger, 1998, s 68-69). Ibland kan det också hända att gruppdeltagare endast säger det som är socialt accepterat. I denna studie anser jag att själva rekryteringsprocessen av deltagarna bidragit till trovärdigheten i intervjuresultatet. Det finns en sorts förtroendelänk mellan mig och informanterna, vilket stärker studiens validitet. Jag upplevde att de var mycket ärliga i det de uttryckte under fokusgruppsintervjuerna.

Ett annat hot mot validiteten kan vara om intervjuerna äger rum på en plats där deltagarna känner sig främmande. Moderatorns ålder eller kön kan också påverka validiteten, liksom eventuell misstro från deltagarnas sida om huruvida personuppgifterna behandlas konfidentiellt. (Krueger, 1998, s 68-69).

Jag anser att jag på olika sätt försökt vidta åtgärder för att stärka validiteten i denna fokusgruppsstudie. Jag var mycket noga i planeringen av fokusgruppsintervjuerna när det gäller val av lokal samt information om sekretess och anonymitet till deltagarna. Jag har sett det som viktigt att deltagarna skulle ha full insyn i studiens syfte och vad deras deltagande gick ut på. En viktig detalj – när deltagarna ställer upp utan ersättning och efter en lång arbetsdag – är

att man ser till att de känner sig välkomna, får något att äta och dricka och en stund att hämta sig innan intervjun drar igång. Vid de utvärderingar jag och min observatör gjorde direkt efter varje fokusgruppsstillfälle resonerade vi om hur stämningen varit i respektive grupp och om vi tyckte att alla deltagare kommit till tals. Atmosfären och stämning i fokusgrupperna var god.

En annan aspekt som bidrar till validiteten har att göra med att vi (forskare och läsare) vet hur det kan förhålla sig på dagens arbetsplatser och därför också kan förstå och sätta oss in de omständigheter som informanterna diskuterar. Utsagorna uppfattas på så sätt som övertygande och kraftfulla.

Med *reliabilitet* menas huruvida man kan kontrollera tillförlitligheten i en studie. Om samma studie görs om, kan man då komma fram till samma resultat? Målet med reliabiliteten är att minimera antalet fel och förekomst av förutfattade meningar eller ensidighet i en studie (Yin, 1994, s 36). En förutsättning för att nå hög reliabilitet är att alla data och steg i forskningsprocessen redovisas noggrant.

The general way of approaching the reliability problem is to make as many steps as operational as possible and to conduct research as if someone were always looking over your shoulder. (Yin, 1994, s 37)

Eftersom det ligger i fokusgruppsmetodikens natur att låta interaktionen mellan deltagarna delvis styra intervjun, kan man inte garantera att intervjuerna går i exakt samma riktning vid alla tillfällena. Det är också svårt att garantera att olika forskare gör samma tolkning av resultatet. Människan har en tendens att höra och se det som bekräftar hennes egna ståndpunkter och undviker gärna sådant som inte passar in i de mönster som hon tidigare tyckte sig se (Wibeck, 2000, s 119). Ett sätt att försäkra sig om reliabilitet i fokusgruppsstudier är att låta flera medbedömare oberoende av varandra göra översiktsanalyser som sedan jämförs och diskuteras. En annan faktor som ökar reliabiliteten i studier av denna typ är att låta samma moderator få leda alla fokusgrupperna som ingår i samma studie. Vid kodningen är det sedan viktigt att s k interkodarreliabilitet används. I denna studie var det jag själv som agerade moderator i alla tre intervjusituationerna. Jag har i bearbetningen av materialet haft två medbedömare – dels i läsningen av hela grundmaterialet för att sortera ut det som rör forskningsfrågan och dels för att koda materialet utifrån kriterier som bestämts på förhand. Jag hade även hjälp av medbedömare i nästa steg, då underdimensioner skulle tas fram samt i sortering av materialet i huvud- och underdimensioner. Olika åtgärder har alltså tillgodosetts för att stärka reliabiliteten på bästa möjliga sätt i denna studie.

Generaliserbarheten handlar om i vilken utsträckning en studies resultat kan generaliseras till andra sammanhang än det man just har studerat. Vissa kritiker hävdar att studier av denna typ och fallstudier ger ett dåligt underlag för generaliseringar. Yin (1994, s 36-37) menar däremot att kritikernas synsätt är baserat på ”survey research” och tar inte hänsyn till skillnaden i generalisering. Fallstudier skall inte generaliseras mot andra fallstudier utan mot teori. Han skriver:

This analogy to samples and universes is incorrect when dealing with case studies. This is because survey research relies on statistical generalization, whereas case studies (as with experiments) rely on analytical generalization. In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory /.../. (Yin, 1994, s 37)

Syftet med fokusgruppsstudier är inte att dra statistiskt underbyggda slutsatser. Det finns dock forskare som menar att fokusgrupper mycket väl kan spegla allmänna åsikter (Waterton & Wynne, 1999, s 141). Andra hävdar att man bör tala om ”lösa generaliseringar” (Wibeck, 2000, s 123). Man kan när det gäller fokusgruppsstudier också resonera kring lämpligheten av begreppet generaliserbarhet.

Visserligen konstaterar jag i denna studie att vissa fenomen finns och att de kan ha betydelse för hälsan, men jag har inte strävat efter att generalisera resultatet. I en analytisk generalisering i en kvalitativ studie är det ett inträngande i arten av t ex chefers förståelse av organisationsstrukturens roll för hälsan som åsyftas (Yin, 1994, s 36). Det handlar om vad denna förståelse består i – inte fördelningen av dem på olika grupper. Skillnaden är alltså *vad* det är som förstås inte hur många som förstår det ena eller andra. Det som framkommer i fokusgruppsstudien finns, men i vilken utsträckning det speglar uppfattningarna hos en bredare grupp av arbetstagare är svårt att säga. Frågor om utbredning får belysas i en annan studie. IPM (Institutet för Psykosocial Medicin) genomför för närvarande en kvantitativ pilotundersökning av ”Det nya arbetslivet” i vilken frågorna i ett avsnitt handlar om arbetsplatsens struktur. Frågorna i denna del har bland annat genererats ur denna uppsats. Huvudundersökningen görs i början av 2006. Det kommer därför att framöver vara möjligt att kvantitativt studera sambanden mellan organisationsstruktur och hälsa.

Resultat

Resultatet kan sorteras i tre huvuddimensioner. Det handlar om *arbetsdelning*, *auktoritetshierarki* och *sammanhållande kraft*. Dessa motsvarar de dimensioner som betecknas som organisationsstrukturens byggstenar och som diskuterats i teorikapitlet. Under varje huvuddimension redovisas underdimensioner eller delaspekter som kan sägas bygga upp huvuddimensionen.

Huvuddimension	Underdimension
Arbetsdelning	Gränslösa roller och uppdrag Oklarhet om vem som gör vad Brist på stödfunktioner i organisationen Rätt kompetens i organisationen
Auktoritetshierarki	Från hierarkier till platta organisationsideal Ansvar och befogenheten Beslutsfattande
Sammanhållande kraft	Kommunikation och kommunikationsvägar Bristande samordning av verksamhetens resurser Gemensamma värderingar och policies Vision och mål Olika uppfattningar om vad som skall göras Att följa upp verksamheten Långsiktighet

Tabell 1: Huvuddimensioner och underdimensioner i resultatredovisningen

I empirin finns också resonemang som handlar om problem som kan uppstå när flera strukturer finns blandade i samma organisation. Dessa redovisas under en särskild och avslutande rubrik.

I resultatredovisningen finns endast centrala citat från fokusgrupperna redovisade. Sifferhänvisningarna i texten rör alla utsagor från intervjuerna och finns alla att tillgå i Bilaga 3.

Arbetsdelning

Fördelningen av arbetsuppgifter har en mycket central roll när man talar om organisationsstruktur, vilket också informanternas uttalanden vittnar om. Man uppger att en tydlighet i fördelningen mellan arbetsroller i organisationen är en mycket viktig faktor för medarbetarnas hälsa. Den otydlighet som informanterna tar upp som en källa till ohälsa handlar bl a om dimensioneringen av själva uppdraget, gränslösa roller och uppdrag, oklarheter kring vem som gör vad samt brist på stödfunktioner. Men det finns också nivåskillnader i behoven av struktur och tydlighet. Dessa skillnader baserar sig främst på faktorer som organisationens storlek och individuella förutsättningar och preferenser.

Olika typer av organisationsstrukturer passar olika typer av verksamheter. I en stor organisation har faktorer som arbetsdelning större betydelse än i en mindre. I den lilla organisationen ställs mindre krav på hur uppdelningen av arbetsuppgifterna ser ut. En förutsättning för att den lilla organisationen ska fungera smidigt är att man till viss del är insatt i varandras uppgifter. En uttalad arbetsdelning kan i detta fall t o m kännas hindrande (1, 2). En annan aspekt på arbetsdelning är att se till att det finns rätt kompetens på rätt plats i organisationen, dvs att man har en genomtänkt rekrytering och fortbildning.

Gränslösa roller och uppdrag

Det tycks finnas en bred samsyn hos informanterna om att uppgifter och roller i arbetslivet idag kan uppfattas som gränslösa. Man har många gånger en dålig förståelse för var uppdraget börjar och slutar.

Jag tycker att mitt eget chefsuppdrag är gränslöst. Jag skulle egentligen kunna arbeta hur mycket som helst och det kan man nog säga för de flesta chefer i min organisation. Det finns liksom ingen gräns när det är klart. Många medarbetares uppdrag är ju också gränslösa – när man jobbar med att *utveckla ett område* eller något sådant där. (3)

Orsakerna till denna gränslöshet kan vara att uppgifter är otydligt definierade men också att målen inte är mätbara. Det ställer stora krav på individen. En del klarar av att hantera en osäkerhet om vad som förväntas av dem medan andra upplever det som oerhört stressande.

Oklarhet om vem som gör vad

En källa till frustration som har stark koppling till arbetsdelningen i organisationen är enligt informanterna när det finns olika uppfattningar om vem som gör vad. Man kan ha gett två personer ansvar att arbeta inom samma område, utan att klargöra var gränserna går mellan de båda uppdragen.

Man kan skapa en struktur som framkallar konflikter mellan människor helt i onödan. /.../ Man kan ju göra två ansvariga för samma sak. Det kan också vara så att man ger direkt motstridiga direktiv till olika personer eller enheter – det är inte så ovanligt. (4)

Det kan också handla om att saker ”faller mellan stolarna”. Oklarheten i arbetsfördelningen har också att göra med samordningen av organisationens verksamhet.

Flera informanter har erfarenhet av att ha skriftliga arbets- eller befattningsbeskrivningar. De menar att sådana beskrivningar kan fungera som ett stöd för dem – inte minst vid utvecklingssamtal. Andra menar att man absolut inte kan tänka sig att ha det – att det skulle kännas hindrande. Man påpekar att det kan finnas en risk att det sätts begränsningar på fel saker. (5, 6, 7)

Man resonerar också om detaljnivån i en sådan beskrivning. Flera informanter menar att det inte är uppgifterna i sig som är viktiga utan hur ansvaret ser ut (8). Förhållningssättet till sin befattnings- eller arbetsbeskrivning är något som också tas upp. Man kan se beskrivningen antingen som ett stöd eller som en tvångströja. Beskrivningen kan avgränsa, men den kan också ge utrymme för personlig utveckling.

Den negativa attityd som man ibland kan möta till att ha arbetsbeskrivningar kan enligt informanterna ha att göra med kulturella aspekter. Det kanske ligger litet i vår svenska kultur att det känns obehagligt eller obekvämt att bestämma vad andra skall göra eller att definiera andras roller. Det kan också ha att göra med typ av verksamhet. Det man brukar kalla kunskapsorganisation diskuteras särskilt.

Vi är lite rädda för att tala om exakt vad någon ska göra och det kanske är nackdelen med det här som vi definierar som kunskapsorganisationer, där alla är individer och förväntas blomma ut i någon slags kreativ happening. Man ska inte detaljstyras som chef, utan vara mera av den där inspiratören och idé-sprutan. Det blir ju väldigt otydligt och det är inte alla som klarar av en sådan arbetsmiljö. (9)

Att ha en arbetsbeskrivning som man känner som ett stöd, men att ha en chef som inte accepterar principen med arbetsbeskrivningar kan bli till en konfliktskapande situation. (10)

Brist på stödfunktioner i organisationen

Chefernas roller har blivit bredare jämfört med för några decennier sedan, menar informanterna. Idag förväntas man klara av mycket mera på egen hand. Förändringen är inte bara av godo enligt informanterna, utan det bidrar till ytterligare press på individerna i organisationen. Man behöver stöd i de delar där man brister och kanske saknar kompetens eller när det helt enkelt kör ihop sig pga av arbetsbelastning (11). Informanterna talar också om personalansvaret och menar att ”back-up” ofta saknas i organisationen.

Vad är organisationens respektive mitt ledarskaps ansvar att göra? /.../ Det är ju viktigt att det finns någon vettig personalavdelning eller HR-funktion som kan ta över när jag som ledare t ex inte kan göra mera för den här personen. Jag har ofta upplevt att sådan kompetens eller vilja från organisationens sida saknas. Allt har lagts på den individuella chefen att lösa. /.../ (12)

Det var inte ovanligt att stabsfunktionerna fick stryka på foten under de omorganiseringar (ofta tillplattningar) som blev vanliga under 1990-talet. Informanterna talar också om att det är olika var organisationen lägger krav och ambitionsnivå när det gäller denna typ av stödfunktioner (13). Om det inte finns stöd inbyggt i organisationen är det viktigt att man har befogenheter att skaffa sig det stöd man behöver för att klara av sitt arbete (14). Det är betydelsefullt för att minska känslan av otillräcklighet.

Informanterna resonerar om att inneha ”dubbla roller” och att stå inför frågan ”vilken av mina roller är viktigast?”. Oftast får man göra avvägningen själv, men hur vet man att man har gjort rätt. Osäkerheten kan vara en källa till stress. Exempel på sådana rollkonflikter är inte minst vanliga i hälso- och sjukvården, där läkaren ofta har dubbla roller i och med att han/hon skall fungera både som chef och doktor (15).

Rätt kompetens i organisationen

En genomtänkt rekrytering, så att kompetens hamnar på rätt plats i organisationen, är något som informanterna tar upp som en mycket viktig aspekt på organisationsstrukturen. Rekryteringen är väldigt central, men inte alltid

så genomtänkt menar informanterna. När kravbilden på den rekryterade personen inte stämmer med det som arbetsrollen i verkligheten innebär, kan det resultera i att personen i fråga känner sig lurad.

/.../ Att bli förespeglad ett idéburet ledarskap, när det i själva verket är en skicklig administrativ ledare man behöver – bidrar till att man kan känna sig väldigt klämd i sin ansvarsroll. /.../ (16)

En vag kravbild när det gäller kompetensen för en befattning, kan också vara en spegling av att man har en vagt definierad organisationsstruktur eller att organisationen befinner sig i förändring. En förutsättning för att inte den som rekryteras, i sådana fall, känner sig lurad eller att organisationen lurar sig själv, är att man i samband med rekrytering är öppen med att man söker en person utan en definierad kravspecifikation. (17)

Karriärvägar och brist på alternativa karriärvägar är en fråga som informanterna diskuterar. Karriär gör man oftast genom att bli chef, vilket innebär att man får ta på sig ett personalansvar trots att man kanske inte vill eller har de personliga egenskaperna eller den kompetens som erfordras för rollen. Detta är inte alltid så lyckat, varken ur chefens eller medarbetarnas synvinkel – och i förlängningen kanske inte heller för organisationen (18, 19). Informanterna menar att kompetenskraven i en organisation inte bara är något man måste ta hänsyn till vid nyrekrytering av personal. Kraven på en arbetsroll kan förändras med tiden och det är inte alltid säkert att samma person är lämpad i sin befattning eller roll efter förändringar i organisationen. Detta gäller inte minst chefsbefattningar, menar informanterna. Under 1990-talet skedde stora förändringar inom arbetslivet till följd av nedskärningar. Detta medförde strukturella omställningar inte minst när det gällde ansvar. Många som varit anställda utifrån särskilda kvalifikationer, vilka varit centrala för den tidigare rollen, fick i och med nedskärningarna ta på sig uppgifter som inte alltid stämde överens med deras kompetensprofil. (21, 22)

Auktoritetshierarki

Auktoritetshierarkin som belysts tidigare i teorikapitlet handlar om beslutsvägar och om hur makten är fördelad. Faktorer som – enligt informanterna – har effekt på den psykosociala arbetsmiljön och som kan hänföras till rubriken auktoritetshierarki handlar främst om ansvar och befogenheter och be-

slutsfattande. Men det finns också resonemang om hur auktoritetsförhållanden kan ha en stödjande betydelse.

Organisationens storlek har naturligtvis betydelse för hur auktoritetshierarkin är uppbyggd – precis som vid arbetsdelning. Den minsta organisationen kan fungera utifrån ömsesidig anpassning, dvs när människor automatiskt anpassar sitt beteende till det som görs av andra som man är beroende av. Mintzberg (1979) resonerar om detta och menar att i takt med att organisationen växer och antar en mer komplex arbetsdelning så ökar behovet av bland annat direkt tillsyn som samordningsmekanism, dvs att organisationen får formella ledare och att de etableras i en vertikal arbetsdelning där vissa har mer makt och större ansvarsområde än andra. Detta är också något som informanterna resonerar om, dvs hur stor en organisation kan vara innan behovet av hierarkier fyller en funktion (23).

Men många organisationer eller företag lever enligt informanterna i en sorts pendelgång när det gäller hur organisationsstrukturen och framför allt hur auktoritetsfördelningen ser ut (24). Makten centraliseras och decentraliseras beroende på konjunktur eller hur det går för företaget. Ibland kan en väl definierad organisationsstruktur upplevas som ett hinder i verksamheten, vilket bidrar till frustration. Det kan handla om skeden då företaget eller organisationen är under utveckling eller tillväxt.

/.../ Vi stod i förändringar och växte hela tiden. Det fanns inte tid att forma någon struktur. Strukturen blir på något sätt hindrande. /.../ (25)

För att en strukturell förändring skall kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt är det enligt informanterna viktigt att man valt en struktur som passar verksamheten, att det finns tydliga motiv och att alla förstår vad det är som skall åstadkommas. Är dessa faktorer otydliga kan rörelser uppstå där man försöker hitta tillbaka till gamla mönster – det man kan och är van vid. (26)

Från hierarkier till platta organisationsideal

Sedan början av 1990-talet har de platta organisationsstrukturerna blivit vanligare, vilket inneburit att beslutsnivåerna i organisationerna blivit färre och antalet chefer på mellannivå minskats eller försvunnit helt. Vissa menar att det gått ett mode i att platta till strukturerna och andra menar att orsakerna delvis kan spåras i att det blev en följd av nedskärningar och kostnadsjakt i organisationer och företag med ansträngd ekonomi. Förändringarna har inte alltid varit anpassade till storlek eller profil på verksamheten. Orsakerna till

att man valde den platta modellen som alternativ till den mera hierarkiska eller vertikala var också att man trodde på kortare beslutsvägar (27). Men det kanske också var så att den plattare organisationsmodellen tilltalade oss mera som svenskar ”/.../ att vi alla är en stor familj och ingen får bestämma över någon annan.” (28)

För de chefer som efter tillplattningen blev kvar i organisationen blev ansvarsrollen ofta bredare, tyngre och upplevdes också som otydligare. Ofta var det så att man delade upp mellanchefernas arbete på de återstående nivåerna. En del trycktes nedåt i organisationen och gav vissa medarbetare ett större ansvar, men mycket kördes uppåt och lades på de kvarvarande cheferna utan att andra uppgifter togs bort. (29)

Informanterna resonerar kring ledarens roll i den platta strukturen och gör jämförelser med en organisation av mer hierarkisk modell, där roller och ansvar ofta kan vara mera definierade. Man menar att det krävs en större ledarskicklighet i den platta organisationen därför att strukturella faktorer som ansvar och befogenheter ofta är mycket vagare definierade än i den hierarkiska. (30)

En aspekt på tillplattningen som informanterna ger uttryck för, är att konkurrensen när det gäller chefsjobb har en benägenhet att öka. Och i brist på chefsjobb utvecklas nya typer av hierarkier.

Man börjar slåss om de chefsjobb som finns. Inom konsultbranschen inför man istället en annan sorts karriärstegar (junior- och seniorkonsulter) – en massa knasiga begrepp som egentligen inte betyder någonting. (31)

Ansvar och befogenheter

Ibland överensstämmer inte det tilldelade ansvaret med de befogenheter och resurser man har kontroll över. Det finns en bred enighet hos informanterna om att detta bidrar till en stor frustration i arbetssituationen.

Strukturen som klargör vilket personalansvar, vilket verksamhetsansvar och vilket ekonomiskt ansvar jag har, bidrar till att jag mår bra i min roll. Men om den strukturen är tveksam ... Ett exempel är att jag i min ansvarsroll har fullt personal- och budgetansvar, och så kommer det till ett läge i verksamheten när jag måste utöka min personal. Då får jag plötsligt kritik uppifrån, därför att jag har utökat antalet anställda och det har jag inte befogenhet till /.../ (32)

En faktor som påverkar de anställda, och som tas upp av informanterna, är när tilldelade resurser, ansvar och befogenheter inte backas upp av organisationsmodellen (33). Rollen utvecklas i form av t ex utvidgat ansvar, men

strukturen stödjer inte utökade befogenheter. Man har i stället kvar den gamla organisationsmodellen. Inte minst mellancheferna är exempel på en grupp som återigen kan känna sig utsatta i ett sådant läge. Det finns också exempel på det motsatta förhållandet – att man t ex plattar till organisationsstrukturen, utan att anpassa individernas ansvar, befogenheter och resurser (34).

Centralisering och decentralisering handlar om hur befogenheterna att fatta beslut skall fördelas och placeras. Ett exempel från hälso- och sjukvården belyser problematiken med decentraliseringen.

Just nu är jag chef över 100 personer och har ett sk resultatansvar – fullständigt ansvar för budget och personal. Min närmaste chef har ungefär 400 direktrapporterande chefer och 12 600 människor i organisationen. Det verkar ju som en helt omöjlig uppgift för honom. Och jag ser honom som någon som jag inte direkt har någon kontakt med. Det är inte rimligt! (35)

En viktig faktor för trivsel och psykosocialt god hälsa i en organisation är att det finns utrymme för tillit och förtroende. Detta är något som kanske också påverkas av hur organisationsstrukturen är utformad. Är ansvar och befogenheter tydligt definierade och människor i organisationen vet vad som förväntas av dem, borde det innebära goda förutsättningar för förtroende mellan de olika nivåerna. Informanterna menar att denna typ av socialt stöd också är en förutsättning för att man ska klara av exempelvis stora förändringsprocesser (37, 38, 39, 40).

Beslutsfattande

Var man som chef befinner sig i hierarkin har betydelse för vilken typ av ansvar man har. En VD har en typ av ansvar medan mellancheferna har ett annat. Hos informanterna råder det dock en samstämmig uppfattning om att mellanchefernas roll är mest påfrestande. Det verkar som om mycket av den frustration som dessa chefer känner, handlar om otydligheter i beslutsordningen eller att en definierad beslutsordning helt enkelt inte följs när högre chefer inte respekterar underchefernas rätt att fatta egna beslut (41).

Jag upplever det överlägset mest frustrerande med att vara mellanchefer, är att man när som helst kan bli överkörd. (42)

Informanterna resonerar kring hur olika strukturer påverkar beslutsfattande och hur det kan upplevas i arbetssituationen. Tillplattningens syfte var ju

blir att korta ned långa och tidskrävande beslutsvägar. Men informanterna vittnar om negativa effekter i den platta strukturen och menar att det inte är säkert att det går snabbare eller är lättare att fatta beslut när organisationen är platt. Det kan till och med uppstå ett slags dödläge i förmågan att enas om ett beslut beroende på att befogenheterna spritts ut (43).

Att inte ha befogenheter för att fatta beslut, utan att vara tvungen att alltid förankra högre upp förekommer enligt informanterna i hierarkiska organisationer som saknar en tydlig delegationsordning. Man resonerar om bristen på autonomi i beslutsfattandet (44, 45). Det uppges vara en starkt bidragande orsak till att man – inte minst som mellanchefer – känner sig begränsad i sitt arbete och i sin roll.

På frågan om strukturerna är mer röriga idag jämfört med för 10–15 år säger informanterna ”troligen inte”. Men man resonerar mycket kring det ökade tempot i arbetslivet och att faktorer som till exempel beslutsstrukturer inte alltid har hållit med i denna utveckling. Ibland kan organisationens struktur kännas begränsande när tempot ställer krav på snabba reaktioner och beslut (46, 47).

Sammanhållande kraft

Samordningen mellan olika arbetsuppgifter, roller och grupper i organisationen är central för att verksamheten skall fungera. Samordning handlar mycket om kommunikationsvägar, information samt gemensamma visioner och mål, men också om värderingar och policies. Verksamheter kräver också ett väl fungerande system för uppföljning. Brist på samordning kan innebära att organisationen glider isär, vilket i sig kan få effekter på den psykosociala arbetsmiljön.

Kommunikation och kommunikationsvägar

Kommunikationen mellan ledare och underordnade är viktigt för att få verksamheten att fungera men det är också viktigt att man som chef är synlig för att medarbetarna ska må bra.

Om man är synlig – dvs om man kommunicerar med organisationen - eller om man glider undan och blir mera som en dimfigur måste ju påverka medarbetarna. Det är klart att det är stressande om de pekar mot chefen, men möts av ett tomrum. (49)

Modern informationsteknik skapar nya möjligheter när det gäller vägar för kommunikation inom organisationerna. Idag kan t ex högste chefen i en organisation via intranätet gå ut med meddelanden så att hela organisationen nås samtidigt. Mellancheferna, som tidigare var en viktig del i kommunikationsapparaten, tappar en del av makten i att själva bestämma hur och när informationen skall spridas. Det ställer krav på att de själva är uppdaterade – att de vet lika mycket som sina medarbetare. Informanterna menar att detta kan upplevas pressande utifrån chefens perspektiv (50).

Det tycks enligt informanterna också vara så att kraven på att vara informerad om allting ökar om man arbetar i en platt organisationsstruktur (51). Man resonerar om var gränserna för hur mycket man måste veta egentligen går. Kravet på att vara informerad och uppdaterad relaterat till den mängd information som strömmar in, kan kännas påfrestande enligt informanterna.

För tio år sedan var det mera konkret – man fick ett papper. Nu bara flödar informationen in via mailen, hur mycket som helst, och det är jättesvårt att sortera viktigt och oviktigt. Jag får en massa saker som jag egentligen inte behöver känna till, men som jag inte vet vad jag ska göra med. Tar jag bort dem så får jag dåligt samvete. Istället lägger jag dem i högar. Det där är en stressfaktor. (52)

Bristande samordning av verksamhetens resurser

Under rubriken arbetsdelning talade informanterna om att breda och otydliga roller kan ge upphov till att verksamheten glider isär. Man menar också att bristande eller svag samordning kan bidra till att udda verksamheter och grupperingar utvecklas i organisationen.

/.../ Ledningen orkade inte hålla ihop det här. /.../ Chefer på min nivå kunde utveckla en egen subkultur som gick helt stick i stäv med organisationens mål, värderingar och policies. (53)

Andra faktorer som kan hindra samordningen är när krav eller uppskattning från kunderna inte stämmer med de gemensamma målen för verksamheten. Här har ledningen en central roll menar informanterna. Ledningen har en tydlig uppgift i att bejaka att man är uppskattad av användarna, samtidigt som man måste påminna om att det finns ett organisationsgemensamt uppdrag som skall följas (54).

Informanterna tar upp hur det är att arbeta för en ledare som är illojal med de gemensamma målen. Man menar att det på lång sikt kan bidra till negativa effekter för den psykosociala arbetsmiljön på enheten eller avdelningen.

På kort sikt tror jag att det kan vara roligt med en chef som är lite obstinat – som är modig, lite tuff och vågar trotsa högsta ledningen. Det kan verka lite spännande, speciellt om gruppen också håller med. Men på lång sikt tror jag det är stressande. Det blir en diskrepans mellan gruppen och organisationen.
/.../ (55)

När illojalitet mot organisationens gemensamma mål och policier sprider sig är det lätt att organisationen blir mer och mer splittrad. Rivalitet och konkurrens mellan individer och grupper kan uppstå. Men det behöver inte bara vara chefer som bryter mot organisationens gemensamma mål och värden. Även medarbetare kan göra detta, vilket kan få negativa konsekvenser för chefen som skall försöka hålla ihop avdelningens arbete gentemot helheten.

Det skapar en väldigt stor stress hos ledaren att försöka leda personer som har gjort sin egen grej under en massa år, utan att någon har sagt ifrån. Och jag tror att det påverkar andra arbetskompisar negativt. (56)

Gemensamma värderingar och policier

Informanterna uppger att en viktig del för samordningen men också för arbetssituationen är organisationens värdegrund. Man resonerar också om begreppet organisationskultur. Om organisationsstrukturen är det mera formella förhållandet mellan människor och grupper, så är organisationskulturen det informella – ”det fungerar som ett slags kitt mellan de där organisationslinjernas tunna streck”. Man kan försöka formulera och tydliggöra sin organisationskultur genom att definiera gemensamma värderingar för organisationen. Informanterna menar att det finns ett samband mellan den formella strukturen och det som man kan kalla mera värdegrundande.

Det finns ett alldeles entydigt samband mellan den formella strukturen och det som är mera värdegrundande. Om glappet mellan dessa två är för stort, blir den formella strukturen ointressant och då blir det väldigt svajigt.../.../ (58)

Gemensamma policier är en annan sak som diskuteras. Att veta vad som är accepterat och inte accepterat när det gäller mera praktiska frågor och i viss mån också beteende, är ett värdefullt stöd – inte minst i chefsrollen. (60)

Vision och mål

En faktor som informanterna tar upp som viktig för organisationsstrukturen och som man pratar mycket om, är att det finns visioner och mål för verksamheten. Om det inte finns någon övergripande verksamhetsidé för organisationen har inte strukturen så stor betydelse, menar man. (62)

Men *innehållet* i målen har också stor betydelse. Informanterna menar att breda och otydliga mål är oerhört stressande att uppfylla. Och om man som chef inte förstår vad målen syftar till, ger det negativa och motsägelsefulla signaler ut till medarbetarna (63).

Jag tycker att det här med mål, det är nog bland det svåraste i ledarskapet. Många gånger får man sätta sina egna mål. De övergripande målformuleringarna är ofta så luddiga att man kan tolka dem hur man vill. Det känns inte bra och kan upplevas stressande. (64)

En uppfattning som informanterna lyfter fram och diskuterar är att målens karaktär skiljer sig åt i den offentliga sektorn jämfört med näringslivet. Man lever utifrån så olika villkor med totalt olika uppdrag, vilket färgar av sig på hur målen formuleras.

Som jag har uppfattat det säger chefer, som har gått över från privat till offentligt, att målen är så mångfacetterade inom den offentliga sektorn. – ”Vi ska göra så djävla mycket samtidigt.” Målen i den privata sektorn går främst ut på att företaget ska överleva, på marknadens villkor. Det är det som genomsyrar allt och det bidrar till att det lättare blir en gemensam målbild för hela organisationen. (65)

Informanterna talar mycket om bristen på tydlighet i den politiskt styrda organisationen. Man menar att det inte är ovanligt att målen i den offentliga sektorns verksamheter ofta är resultat av politiska kompromisser, vilket bidrar till att de kan sakna skärpa. De upplevs ofta som breda och otydliga. När dessa skall brytas ner i tjänstemannaledet eller i de praktiska verksamheterna kan det uppstå en känsla av vanmakt (66). Informanterna tycker sig också se

att otydligheten i den offentliga sektorns mål ökat över tiden, och att den följer med längre ner i organisationerna.

Jag tror att myndigheternas uppgifter har blivit mycket bredare och mycket lösare. I den verksamhet där jag jobbade tidigare sysslade vi med hållbar utveckling. Hur brett är inte det? Många myndigheter ska liksom bidra till att det skapas en god folkhälsa eller ett gott samhälle. Jag kan förstå att politiska mål är diffusa, för att de är resultat av politiska kompromisser. De kanske alltid måste vara det. Men de bryts aldrig ner någonstans för att bli mera konkreta, utan de trycks ned i en myndighetsstruktur som ska förväntas att uppfylla det där. Och de i sin tur får egentligen inga riktlinjer för hur man ska göra. Det blir samma politiska aspekter nere på myndighetsnivån - nästan oavsett var man jobbar. Det tror jag är en bidragande orsak till att uppdragen blir så vida, breda och gränslösa någonstans. (67)

Något som tas upp som starkt bidragande till maktlöshetskänsla och frustration i arbetssituationen är när uppdraget eller de mål man har att jobba mot inte är dimensionerat mot tilldelade resurser. Även här lyfts exempel från offentlig sektor fram.

Om man ska leverera mer än man kan då? /.../ Politikerna ger en en påse pengar. De vill ha för en Volkswagen, men kvalitetsmässigt ska man leverera en Rolls Royce. /.../ (68)

En mycket viktig faktor, som informanterna slutligen diskuterar, är att organisationens ledning måste stå upp för organisationens mål och vision. En situation som ger utrymme till förvirring bland medarbetarna är om ledningen inte är lojal med de mål som man definierat – att man inte handlar i enlighet med dem eller inte gör det man säger (70).

Olika uppfattningar om vad som skall göras

Det händer också att man inom organisationer har olika uppfattning om vad som skall göras. Detta kan ha sin orsak i att arbetsdelningen är otydlig eller att målen är otydligt kommunicerade. När uppfattningen om vad som skall göras är otydlig kan mycket känsliga och jobbiga situationer uppstå i relationen mellan kollegor.

/.../ I den roll som jag har haft – en sorts stöd- och serviceroll i organisationen – är uppdraget mycket ottydligt definierat. Den högsta ledningen säger en sak och sedan får man jättemycket skit från andra chefskollegor, som förväntar sig andra saker än det som ledningen uttryckt. Det där är en dålig struktur. När man inte har kommunicerat, förankrat och förtydligat uppstår det ju problem och det kan skapa stress, känner jag. (71)

Informanterna resonerar också om att de ottydliga gränserna som man upplever när det gäller vad som ska göras, kan bidra till att man gör lite som man vill ute i organisationen. Detta kan i sig kan ge näring åt särintressen och att informella maktstrukturer bildas i organisationen och det kan få hälsokonsekvenser (72).

Att följa upp verksamheten

En viktig del i samordningen är att följa upp de riktlinjer och mål man kommunicerat ut i organisationen. Brist på uppföljning kan innebära att olika enheter i organisationen utvecklar sina egna mål, som inte ligger i linje med helheten i verksamheten. Men samordningen och uppföljningen ställer också krav på att ledningen vågar stå upp för de gemensamma målen och konfronterar de som inte ansluter sig till dem utan kör sin egen linje. När ledningen brister i detta bidrar det lätt till maktlöshetskänsla hos de som tar målen på allvar eller pga sin arbetsroll kommer i kläm (73, 74, 75).

Granskning från medias och allmänhetens sida sätter press på företagsledningarna att se till att inga oegentligheter förekommer inom organisationen. Kontrollen som företagsledningen utövar är också en del av samordningen. Den kan ske genom sk direkt tillsyn, att man ger ledare formella befogenheter eller genom att man inrättar en speciell avdelning för kontroll av resten av organisationen. Det är enligt informanterna viktigt att en sådan kontroll från ledningen känns befogad och inte inriktar sig på ”en massa dumheter”, vilket komplicerar arbetssituationen för de anställda (76).

Långsiktighet

Brist på långsiktighet är en faktor som informanterna diskuterar. Man menar att en avsaknad när det gäller långsiktigt tänkande kan kännas påfrestande.

Jag tycker att det är oerhört störande om jag har en chef som lever med ett kort framtidsperspektiv. I de flesta verksamheter – om de skall fungera väl – så måste man tänka långsiktigt. Har man då någon på nästa nivå, som vill att man ska svänga till höger idag och till vänster i morgon och bakåt nästa vecka, då blir man ju som ansvarig chef tämligen frustrerad och den här frustrationen skapar stress. (77)

Några informanter diskuterar bristen på kontinuitet och långsiktighet i verksamheter inom kommuner och landsting. Man menar att dessa verksamheter har speciella förutsättningar när det gäller långsiktighet i och med risken för politiska maktskiften vart fjärde år. En del människor lär sig att förhålla sig till detta, medan andra inte klarar av att jobba i sådana organisationer (78). Ägarbyten på den privata sidan kan ha motsvarande konsekvenser.

När flera strukturer möts i samma organisation

De faktorer som diskuterats ovan går att sortera under de tre rubrikerna arbetsdelning, auktoritetshierarki och sammanhållande kraft. Men det finns enligt informanterna ytterligare situationer som är relaterade till organisationsstrukturen och som får effekt på den psykosociala arbetsmiljön. Ibland förekommer det att man blandar olika strukturella modeller i samma organisation. Det kan vara ett mer eller mindre medvetet val.

Vi hade både den här klassiska strukturen med hierarki och en projektorienterad organisation. För det var ju så ”bra” att jobba i projekt. Vi skulle tillsätta projekt över alla gränser och det skulle vara ”styrt av projekten” och så där... Man ändrade inget i den formella organisationen. Jag tror ingen riktigt reflekterade över vad vi gjorde. /.../ Sedan skaffade vi dessutom ett sådant där kvalitetsledningssystem och det var ytterligare en struktur. Det var minst tre olika strukturer samtidigt i organisationen. Men så gick det inget bra heller... för det blev så otydligt. De som jobbade i projekt tyckte att det var jättejobbigt att inte veta vem de egentligen skulle rapportera till. Om det krisade så visste ingen vem som skulle ha ansvar för att reda upp situationen. Och den andra organisationen eller strukturen levde sitt liv med sina uppgifter. Den fattade helt egna beslut, som körde över projekten. Och sedan kom det där kvalitetsledningssystemet infarande med revisorer. Och så stod vi där allihop och var jätteförvånade att det blev så otydligt och svårt. Den offentliga retoriken i den här myndigheten var att allt det här var viktigt och bra och skulle förenas. (79)

Att vara chef i en organisation av detta slag upplevs som svårt. Den röriga organisationsstrukturen bidrog inte till att stödja medarbetarna i sina roller. Cheferna i synnerhet gav uttryck för att de kände sig otillräckliga (80). Motsägelsefulla budskap från ledningen kan också skapa passivitet eller ett avvaktande förhållningssätt bland de anställda (81).

Att arbeta projektinriktat inom ramen för en annan organisationstyp – t ex en hierarkisk linje-organisation – är inte ovanligt. Det kan uppfattas som positivt att pendla mellan linjen och projekten (82). Men det finns en risk att medarbetaren kan hamna i konflikt när det gäller att förstå vilken chef det är man bör vända sig till eller som egentligen bestämmer (83). Även för chefen kan blandningen mellan linje- och projektorganisation ge upphov till negativa upplevelser eller känslor, bl a auktoritetsförlust (84).

Analys

Informanternas utsagor pekar på att det finns flera faktorer i organisationsstrukturen som har betydelse för de anställdas hälsa. Det finns också resonemang som indikerar att organisationsstrukturen kan vara stödjande och därmed ha en positiv inverkan på hälsan.

Det är inte så att alla verksamheter kräver en formell organisationsstruktur. Den lilla organisationen ställer mindre krav på arbetsdelning, samordning och auktoritetshierarki. Insyn i varandras uppgifter och möjlighet att hoppa in för varandra kan vara en förutsättning för att verksamheten skall fungera smidigt. En formell struktur kan i dessa fall t o m kännas hindrande, vilket också informanterna ger uttryck för. Men i takt med att organisationen växer ställer det krav på en viss fördelning och samordning av arbetsuppgifter och roller.

Det råder en bred samsyn hos informanterna om att uppgifter och roller i dagens arbetsliv kan uppfattas som gränslösa. Man talar om att ha en vag uppfattning om var *gränserna för uppdraget* egentligen går och om att ”kunna arbeta hur mycket som helst”. Är otydligheten stor kan det leda till meningskiljaktigheter om vad som skall göras eller om vem som skall göra vad. Då finns risk för att psykosocialt ansträngande konflikter kan uppstå. Om detta får fortgå ökar risken för långsiktiga motsättningar inom organisationen (Jfr Kahn, 1964; Kasl, 1991; Heinisch & Jex 1997).

Kopplingen mellan kompetens och befattning är en viktig aspekt i arbetsdelningen. Informanterna klagar över att det är vanligt att kraven vid rekryteringar inte står i samklang med organisationens verkliga behov. Det saknas *överensstämmelse mellan kompetens och befattning*. Man kan bli förespeglad att t ex chefstjänsten kräver ett visionärt ledarskap. Men när det kommer till kritan så är det administrativ kompetens som är avgörande för att klara av rollen. Informanterna menar att rekryteringarna inte alltid är så genomtänkta och att detta får negativa hälsoeffekter både för den som har befattningen, men också för de som arbetar runt omkring personen i fråga. Man skulle kunna förstå informanternas uttalanden som att en avsaknad av ansvars- eller rollbeskrivningar är ett slags tecken på att man från organisationens sida egentligen inte vet vad för krav som bör ställas på personen som skall rekryteras.

Informanterna resonerar också om att det många gånger brister när det gäller *stödfunktioner i organisationen*. Man resonerar särskilt om stöd till cheferna när det gäller personalfrågor. Det var inte ovanligt att stabsfunktionerna för-

svann under nedskärningarna på 1990-talet. Idag är det vanligt att man förväntas klara av många av de uppgifter (som tidigare låg centralt i organisationen) på egen hand. Informanterna menar att detta har lagts ovanpå de ordinarie uppgifterna som man är anställd för och att det många gånger upplevs som pressande.

Auktoritetshierarki handlar om att definiera beslutsvägar och om hur makten är fördelad. Många svenska företag och organisationer följde med i den tillplattningsvåg som sköljde över Sverige under förra decenniet. Detta skedde dels i en strävan att införa kortare beslutsvägar, men sannolikt också av besparings skull, genom att ett antal chefsbefattningar blev överflödiga i den platta strukturen. Informanterna resonerar om auktoritetsfördelning och om hur viktigt det är att den är accepterad och tydlig. När icke legitima beslutsstrukturer eller maktcentra får råda kan ordinarie strukturer snabbt brytas ner.

Om man tilldelas ansvar är en viktig förutsättning att man också har uttalade befogenheter och resurser för att verkställa ansvaret. Haltar *relationen mellan ansvar och befogenheter* kan frustration och stress uppstå. Det kan också handla om att ansvaret utvidgas, t ex vid en organisationsförändring, utan att man tar hänsyn till den totala ansvarsbördan för individen. När ”ett postbyråkratiskt arbetssätt” utvecklas i en tidigare byråkratisk struktur kan det leda till att konflikter uppstår i beslutsstrukturen, vilket kan ha negativa hälsoeffekter (jfr Kira, 2003). Informanterna resonerar också om *bristen på autonomi i beslutsfattandet* och menar att det kan vara en starkt bidragande orsak till att man, inte minst som mellanchef, kan känna sig frustrerad i sin roll.

Kommunikation och väl fungerande kommunikationsvägar är viktiga för att samordna verksamheten. Informanterna resonerar om hur nya *kommunikationsvägar* bidragit till att mellanchefens roll förändrats när det gäller att sprida information till sina underordnade. Idag händer det att medarbetarna har lika stor och snabb tillgång som mellancheferna till den information som ledningen vill föra ut i organisationen. Detta ställer stora krav på cheferna att vara uppdaterade, vilket kan upplevas som stressande. Vikten av att vara informerad tycks också öka i den platta organisationsstrukturen.

Centralt för samordningen och organisationsstrukturen är också att det finns *gemensamma värderingar, policies* samt *övergripande mål och visioner*. Hur de är formulerade och hur de kommuniceras är oerhört viktigt. Informanterna vittnar om att svårbegripliga målformuleringar kan upplevas mycket ansträngande att uppfylla (Jfr Stewart, 1985). Om de anställda är insatta i organisationens övergripande syften och mål, påverkar det hur de arbetar och förutsättningarna ökar för att de anställda trivs bättre med sitt arbete och är mer

motiverade. *Brist på uppföljning* av verksamhetens arbete och resultat kan, i likhet med bristande samordning, innebära att olika enheter i organisationen utvecklar egna målformuleringar som inte ligger i linje med helheten. På något sätt verkar det som om samordningen skjuts längre och längre ner i dagens organisationer. Ofta är det individerna i organisationen som får ta ansvar för att arbetet löper. Ansvar vidgas därmed för individen och det kan få hälsokonsekvenser. *Långsiktigheten* är också en aspekt som tas upp när det gäller samordning. Allmänt sett menar man att brist på långsiktighet är stressande i arbetsituationen.

Enligt empirin finns det sålunda en rad förhållanden eller faktorer i organisationsstrukturen som kan ha betydelse för hälsan. Emedan Tabell 1 (s 41) illustrerar de huvuddimensioner och underdimensioner som empirin sorterats utifrån, belyser nedanstående Tabell 2 de *beståndsdelar i strukturen som kan ha betydelse för de anställdas hälsa*. De är sorterade utifrån huvuddimensionerna arbetsdelning, auktoritetshierarki och sammanhållande kraft som man kan betrakta som *organisationsstrukturens byggstenar*.

Organisationsstrukturens huvudsakliga byggstenar	Beståndsdelar i organisationsstrukturen som kan påverka de anställdas hälsa
Arbetsdelning – individnivå – gruppnivå	– Tydliga gränser för uppdrag och arbetsroller – Överensstämmelse mellan kompetens och befattning – Stödfunktioner i organisation
Auktoritetshierarki – beslutsvägar – maktfördelning	– Tillräckliga resurser och befogenheter i förhållande till ansvar – Autonomi i beslutsfattandet
Sammanhållande kraft – verksamhetens vision, mål och värdegrund – kommunikation och kommunikationsvägar	– Kommunikation av vision och mål – Fungerande uppföljning av målformuleringarna – Långsiktighet i verksamheterna – Policier och gemensamma värderingar

Tabell 2. Beståndsdelar i organisationsstrukturen som kan påverka de anställdas hälsa sorterade utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv.

Organisationsstrukturen kan alstra sjukdom. Men strukturens positiva sida är att den också kan förhindra sjukdom eller bidra till hälsa.

Reflektioner

Ett begrepp som återkommer i fokusgruppsintervjuerna är *otydligbet*. Man resonerar om otydlighet i arbetsdelning, i roller, i visioner och mål, i ledningens kommunikation, i rekryteringen osv. Otydligheter kan lätt leda till konflikter, menar informanterna. Någon drar det till sin spets och hävdar att ”all form av otydlighet är dålig och påverkar den psykosociala arbetsmiljön”. Otydligheter i organisationen kräver mycket av individen, eftersom han/hon måste lägga ner extra mycket emotionell och mental kraft på att överbrygga en arbetssituation som har dessa egenskaper. Men det förekommer också resonemang om att vissa ottydligheter kan ha en positiv effekt, eftersom det kan ge utrymme till en viss kreativitet i arbetssituationen och för arbetsrollen.

Empirin ger bilden av att det tycks finnas organisationsstrukturer som ger ett intryck av att vara oformliga, vaga och oprecisa konstruktioner. De behöver inte sakna struktur, men de saknar en medvetenhet om den. Man skulle kunna kalla dessa strukturer för *amorfa*. Ordet *amorf* kommer från grekiskan och betyder oformlig, formlös, strukturlös. Inom naturvetenskapen används ordet om fasta kroppar som saknar kristallers ordnade inre struktur och som därför aldrig uppvisar någon regelbunden yttre form. I organisationer med denna karaktär saknas tydlighet i arbetsuppgifter och ansvar. Det finns en sorts *laissez-faire*-inställning och en tro på att alla typer av formella regler, beskrivningar är hindrande. Organisationer av denna typ kan kanske ses som en reaktion på de byråkratiska och tayloristiska modellerna, men den saknar vissa centrala aspekter som tar hänsyn till människans behov av stabilitet. Det handlar om avsaknad eller brist på definierade arbetsroller och uppgifter, otydlig auktoritetshierarki, vida målformuleringar och svag uppföljning av verksamheten. Människorna som arbetar i en amorf organisation kan få en känsla av att flyta runt, vilket innebär att man kan få svårt att sätta gränser för arbetsrollen. En känsla av att kunna arbeta hur mycket som helst kan lätt infinna sig. Denna organisationstyp ger visserligen stora möjligheter till eget ansvar och inflytande hos de enskilda medarbetarna, men den ställer stora krav på individen, en väl fungerande samverkan och gemensam förståelse för helheten. Ett drag i den amorfa organisationen är att den eller delar av den kan vara *integritetslös* därför att arbetsliv och privatliv går i varandra och gränserna för var och när arbetet skall utträttas är flytande (eller flexibla). Som anställd kan man lätt få känslan av att aldrig vara ledig och det kan vara svårt att koppla av arbetet på fritiden. Det på ytan trivsamma och gemytliga kan dölja und-

re rädslor och missnöje. Avsaknaden av linjefchefer gör att det kan vara svårt att veta vart man vänder sig för att få stöd när man behöver det.

Organisationer som har en fragmenterad och instabil struktur för arbetsdelning, uppföljning, återkoppling och där arbetet bygger på tillfälliga lösningar kan man kalla för kortsiktiga eller *ad hoc*-, *projekt*- och *nätverksorganisationer*. Man löser problemen när man stöter på dem och det saknas en koppling mot långsiktiga mål. Det finns ingen prioriteringsordning utan den som skriker högst får hjälp först. Man skulle kunna säga att strukturlösheten ger möjlighet till flexibilitet, men det finns vissa psykosociala arbetsmiljörisker. Man har t ex väldigt dålig kontroll över sin arbetssituation i och med att framförhållningen är låg.

Efterord

I sekelskiftets Tyskland såg Max Weber jordbrukar- och hantverkarsamhället gå under i och med att industrialismen föddes. Det nya samhället ställde nya och annorlunda krav än det tidigare, vilket resulterade i att andra strukturella former växte fram. Byråkratiseringen var enligt Weber en frigörelse från klass- och ståndsprestige. I och med dess objektivitet i förvaltningen var den en garant för likhet inför lagen. I dagens samhälle finns tendenser som kan tolkas som att vi står inför ett nytt skifte, vilket ger effekter inte minst för arbetslivet och dess organisationer. Vissa menar att vi är på väg från de industrialistiska organisationsformerna och in i vad man kallar det postindustrialistiska. Den postindustrialistiska utvecklingen har sin utgångspunkt i den sociala omvandling som datorn och informationstekniken initierat och är organiserad kring kunskapsproduktion och informationsanvändning, till skillnad från det industriella som är organiserat kring kontrollen över arbetskraften vid produktionen av varor. Vad vi också ser är att vård och omsorg förs in inom marknaden. En viktig egenskap, gemensam för de postindustriella organisationerna, är att den traditionella hierarkiska organisatoriska formen har en benägenhet att försvagas eller försvinna och att de-specialiseringen ökar. Hatch (2002, s 44) menar att verksamheten i de postindustriella organisationerna kännetecknas av osäkerhet, motsättningar och paradoxer, vilket skiljer sig mycket från den industriella organisationens stabilitet, rutiner och traditioner.

Informanternas resonemang om att bristen på ordning och reda är en källa till ansträngande psykosocial arbetsmiljö är intressant. Det man efterlyser är egentligen faktorer som kan ses som exempel på byråkratiseringens positiva värden, dvs struktur, ordning och reda. Kanske är det en i många stycken oöverlagd nedmontering av de byråkratiska värdena som bidragit till den otydlighet som är vanliga i dagens organisationer och kanske också genererar ohälsa?

Webers idéer var ämnade till modernitet och tog avstånd från pre-modernitet (Clegg, 1990, s 4). Moderniteten inrymmer emellertid inte bara specialisering, rationalisering, byråkrati och identitetsförlust. Moderniteten har också införlivat universella lagar, idéer om mänskliga rättigheter, demokratiska arbetsformer och sätt att fatta beslut samt nya vägar för individen att forma sin personlighet. För Weber var byråkratin ett system för att omvandla anställda med måttliga färdigheter till rationella, opartiska och effektiva beslutsfattare. Den byråkratiska formen utlovade tillförlitlighet i beslutsfattandet, att befor-

dran baserades på meriter, samt att regler tillämpades opersonligt och på så sätt rättvist. Byråkratin har många fördelar när organisationerna är stora och bygger på rutinmässiga teknologier i en stabil omvärld. Men byråkratin kan te sig mindre lämplig om organisationens tillvaro är instabil och om den ständigt måste anpassa sig till förändringar. Weber lyfte själv ett varningens finger angående just detta då han sade att byråkratin övergår från en positiv till en negativ funktion när samhället förändras (Weber, 1983).

Flexibiliteten hyllas i de nya strukturerna. Sennett talar om flexibilisering utifrån tre kännetecken – omvandling av byråkratier, flexibel specialisering av produktionen samt maktkoncentration utan centralisering av makten (Sennett, 1999). Flexibilitetsbegreppet grundar sig helt och hållet på omvärldens skiftande krav som får bestämma den inre företagsstrukturen. Flexibilitet utifrån de anställdas behov kommer helt i skymundan. Sennett polemiserar mot uppfattningen att det är en fördel att decentralisera makten, dvs att de anställda på lägre nivåer får mera kontroll över de egna arbetsuppgifterna. Han hävdar att när man bryter upp de gamla hierarkierna så blir den institutionella strukturen inte enklare utan snårigare. ”I moderna organisationer som tillämpar koncentration utan centralisering är toppstyrningen både stark och diffus”, säger han (Sennett, 1999, s 81). Han menar att flexibiliteten är en ny ”maktelits” tid.

När man gör uppror mot rutinisering kan en ny frihet visa sig bedräglig. Tiden inom institutioner och för den enskilde har befriats från gångna epokers järnbur, men har i gengäld underkastats nya toppstyrda övervakningsstrategier. /.../ Flexibilitet skapar oreder men inte frihet från tvång. (Sennett, 1999, s 84)

Omdaningarna i arbetslivet är oundvikliga. Det är inte utan att organisationer med starka byråkratiska inslag lämpar sig sämre i en föränderlig tillvaro som ställer oupphörliga krav på flexibla lösningar. Men frågan är om det som många betecknar som ”den nya tidens organisationer” verkligen är här för att stanna. De nya strukturerna är en reaktion på negativa erfarenheter från de ortodoxa byråkratiska strukturerna, men de är inte utan problem. Värt att notera är att det tycks finnas vissa positiva värden eller mekanismer i de gamla weberianska och tayloristiska strukturerna, som fyller en funktion för människan också i dagens arbetsliv – åtminstone är det något som informanterna i denna studie ger uttryck för.

Med upplysta arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter, som tar ställning för ett arbetsliv som vilar på en humanistisk värdegrund, kan det växa något gott också ur de strukturella förändringar som sker i dagens arbetsliv.

Tack till...

Det finns många personer som jag vill tacka för stöd och hjälp under mitt arbete med denna rapport.

Ett särskilt tack riktas till alla 14 informanter (kvinnliga och manliga chefer i ett urval organisationer och företag) för att ni ställde upp och gjorde studien möjlig att genomföra.

Jag vill också tacka följande personer:

Gabriel Oxenstierna

Maria Ragnå

Jesper Skantze

Ann Skantze

Kristina Finnholm

Mirjam Ekstedt

Lillemor Katz

Referenser

- Ahrne G. *Agency and organization: Towards an organizational theory of society*. London: Sage, 1990.
- Ahrne G. *Social organizations: Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage, 1994.
- Arbetsmiljöverket. *Organisatoriska och sociala faktorer*. Korta sifferdata, nr 4:2002. Hämtat 2005-08-15 från www.av.se/statistik/dok/0000176.pdf.
- Bäckström T. *Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet?* I: Wilhelmson L (red). *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003.
- Bergendorff S, Berggren S, Cohen Birman M, Nyberg K, Palmer E, Skogman Thourse P & Söderberg J. *Svensk sjukfrånvaro i ett europeiskt perspektiv*. I: Den svenska sjukan – sjukfrånvaro i åtta länder. Rapport till ESO, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, Ds 2002:49. Stockholm: Finansdepartementet, 2002.
- Bjurvald M, Hogstedt C, Marklund S, Palmer E & Theorell T. *Vad kan förklara den höga sjukfrånvaron? Försök till syntes*. I: Marklund S, Bjurvald M, Hogstedt C, Palmer E, Theorell T (red.). *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2005.
- Carlzon J & Lagerström T. *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Avesta: Bonniers, 1985.
- Clegg S R. *Modern organizations. Organisation studies in the postmodern world*. London: SAGE, 1990.
- Ds 2000:54. *Ett föränderligt arbetsliv på gott och ont. Utvecklingen av den stressrelaterade ohälsan*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. s. 33-53 och s. 62-67
- Edling C. *Arbetsorganisation och sjukfrånvaro*. I: le Grand C, Szulkin R och Tählin M. *Sveriges arbetsplatser – Organisation, personalutveckling och styrning*. 2:a uppl. Stockholm: SNS Förlag, 1996.
- Etzioni A. *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus/Bonnier, 1973.
- European Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs. *Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? Health and safety at work*. Luxembourg: Office for Official Publications fo the European Communities, 2000.

- Gibson J L, Ivancevich J M, Donnelly J H & Konopaske R. *Organizations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003.
- Glaser B G & Strauss A L. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- Graneheim U H & Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 2004;24:105-112.
- Hagström B. *Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst*. I: von Otter C. (red). Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. *Arbetsliv i omvandling* 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003.
- Hall R H. *Organizations: Structure And Processes*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1982.
- Hatch M J. *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Heinisch D A & Jex S J. Negative affectivity and gender as moderators of relationship between work-related stressors and depressed mood at work. *Work & Stress* 1997;11(1), 46-57.
- Holme I M & Solvang B K. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Jacobsen D I & Thorsvik J. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Jeding K, Högg G M, Marklund S, Nygren Å, Theorell T & Vingård E. *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. *Arbete och hälsa* nr 1999:22. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 1999.
- Johnson J V & Hall E M. Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* 1998;78:1336-1342.
- Karasek R & Theorell T. *Healthy Work. Stress productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.
- Kelle U & Erzberger, C. *Qualitative and Quantitative Methods: Not in Opposition*. I: Flick U, von Kardorff E & Steinke I (Eds). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE, 2004.

- Kira M. *From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Stockholm: Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management, 2003.
- Kivimäki M, Vahtera J, Ferrie J E, Hemmingway H & Pentti J. Organisational downsizing and musculoskeletal problems in employees: a prospective study. *Occupational Environmental Medicine* 2001;58: 811-817.
- Korolija, N *Episodes in Talk. Constructing Coherence in Multy-party Conversation*. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science 171, 1998.
- Krueger R. *Analyzing & Reporting Focus Group Results*. The Focus Group Kit, no 6. Thousand Oaks: SAGE, 1998.
- Kvale S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Landsbergis P A. The Changing Organisation of Work and the safety and Health of Working People: A Commentary. *Journal of Occupational Environmental Medicine*. 2003; 45: 61-72.
- Levi L. *Stress – en översikt. Internationella folkhälsoperspektiv*. I: Ekman R & Arnetz B (red). *Stress: molekylerna, individen, organisationen, samhället*. Stockholm: Liber AB, 2002.
- Mabon H. *Organisationsläran – struktur och beteende*. Psykologiförlaget AB, 1992.
- Mayer P. *Max Weber and German politics*. London: Faber & Faber, 1956.
- Merton R, Fiske M & Kendall P. *The Focused Interview – a manual*. New York: Columbia University. Bureau of Applied Social Research, 1952
- Mintzberg H. *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1979.
- Morgan D L. Focus groups. *Annu. Rev. Sociol.* 1996; 22: 129-52.
- Morgan D L. *Planning Focus groups*. The Focus Group Kit, No 1. Thousand Oaks: SAGE, 1998.
- Moore S, Grundberg L & Greenberg E. Repeated downsizing contact: the effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology* 2004; 9(3):247-257.
- Naidoo J & Wills J. *Health Promotion. Foundations for Practice*. Second Edition. Baillière Tindall, 2000.

- Nordenfelt L. *Hälsa och värde. Studier i hälso- och sjukvårdens teori och etik*. Stockholm: Thales, 1991.
- Palmer E. *Sjukskrivning i Sverige – inledande översikt*. I: Hogstedt C, Bjurvald M, Marklund S, Palmer E & Theorell T (red.). Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut, 2004.
- Palmer E. *Sjukskrivning och förtidspension de närmaste åren*. I: Marklund S, Bjurvald M, Hogstedt C, Palmer E, Theorell T (red.). Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2005.
- Puchta C & Potter J. *Focus Group Practice*. London: Sage, 2004.
- Sennett R. *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas, 1999.
- Sheldrake J. *Management theory: from Taylorism to Japanization*. London & Boston: Thomson Business Press, 1996.
- Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1(1):27-41.
- Sköldberg K. *The poetic logic of administration: styles and changes of style in the art of organizing*. London & New York: Routledge, 2002.
- Stewart V. *Change: Organisation i förändring*. Kristianstad: Liber Förlag, 1985.
- SOU 2002:5. *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Sorensen B A. *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse. Kunnskapsmangler og forskningsbehov*. AFIs Rapportserie nr 8/98. Oslo; Arbeidsforskningsinstituttet; 1998. s.116 och s. 219.
- Szücs S, Hemström Ö & Marklund S. *Organisatoriska faktorerens betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Arbete och hälsa nr 2003:6, Vetenskaplig skriftserie. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, 2003. s.3.
- Taylor FW. *The principles of scientific management*. Norcross: Engineering & Management Press, 1998 (reprint). (Originalutgåva: New York: Harper&Row, 1911.)
- Theorell T (red.). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur, 2003.
- Vahtera J, Kivimäki M & Pentti J. Effects of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet* 1997; 350: 1124-1128.
- Wallenberg J. *Kommunalt arbetsliv i omvandling. Styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion*. Stockholm: SNS Förlag; 1997.

- Waterton C & Wynne B. *Can focus groups access community views?* I: Barbour R S & Kitzinger J (Eds). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: SAGE, 1999.
- Weber M. *Ekonomi och samhälle*. Vol 1 och 3. Lund: Argos, 1983-1987. Ursprungligen publicerad som *Wirtschaft und Gesellschaft*. 1921-1922.
- Westerlund H, Ferrie J, Hagberg J, Jeding K, Oxenstierna G & Theorell T. Workplace expansion, long-term sickness absence, and hospital admission. *The Lancet* 2004;363:1193-1197.
- Westerlund H. *Health changes in a changing labour market*. Stockholm: Karolinska institutet, Department of Public Health Sciences, Division of Psychosocial Factors and Health, 2005.
- Wibeck V. *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 2000.
- Widmark M. *Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Stressforskningsrapporter Nr 315-2005. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin – IPM, 2005.
- Yin R.K. *Case study research: Design and methods*. London: SAGE, 1984.
- Yrkesinspektionen i Örebro. *Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen i Örebro*. Örebro: Yrkesinspektionen i Örebro och Samarbetsdynamik AB, 2000.
- Åsberg M, Nygren Å & Rylander G. *Arbetsrelaterad stress och dess följder*. I: Stress och utbrändhet – ett växande tjänstemannaproblem. Rapport. Internationella Metallfederationen, 2001.

Förteckning över fokusgrupperna

Fokusgrupp 1

Deltagare	Kön	Ålder	Sektor*	Typ av chefserfarenhet
1	Kvinna	46	Offentlig/privat	Mellanchef
2	Kvinna	40	Privat	VD, Mellanchef
3	Kvinna	60	Offentlig	Personalchef
4	Man	45	Privat	Koncernchef, VD
5	Man	41	Privat	Marknadschef

Fokusgrupp 2

Deltagare	Kön	Ålder	Sektor*	Typ av chefserfarenhet
1	Man	51	Privat/Offentlig	VD, Informationsdirektör
2	Kvinna	40	Privat	Mellanchef
3	Man	58	Offentlig	Verksamhetschef, Läkare
4	Man	62	Offentlig	Mellanchef
5	Kvinna	43	Privat/Offentlig	Administrativ chef

Fokusgrupp 3

Deltagare	Kön	Ålder	Sektor*	Typ av chefserfarenhet
1	Man	66	Offentlig	Personalchef
2	Man	46	Offentlig	Informationschef
3	Kvinna	44	Offentlig/Privat	Mellanchef, VD
4	Kvinna	42	Offentlig	Mellanchef

*) Vissa informanter har erfarenhet från både offentlig och privat sektor.

Totalt 14, deltagare, varav 7 kvinnor och 7 män

Branscherfarenhet: Äldreomsorg, konsultföretag, fastighets- och byggföretag, intressorganisation, konsumentföretag, regeringskansliet, primärvård, IT-företag, resebyrå, statlig myndighet, forskningsinstitut, landstings- och kommunal förvaltning.

Etiska aspekter rörande material och metod

Humanistisk- samhällsvetenskapliga forskningsrådet, HSFR presenterar fyra forskningsetiska principer. *Informationskravet* innebär att deltagarna i en studie skall informeras om syftet med undersökningen samt deras egen uppgift. *Samverkanskravet* handlar om att deltagarna i studien själva bestämmer om de vill medverka. *Sekretesskravet* betyder att personuppgifter skall förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem. Slutligen finns ett *nyttjandekrav* som innebär att de uppgifter som man tagit del av om enskilda personer endast får användas för forskning.

Fokusgrupper kan anses vara mer etiskt tilltalande än intervjuer som i större utsträckning är styrda. I en fokusgruppsdiskussion kan deltagarna välja att uttala sig på egna villkor eller att avstå om samtalet glider in på frågor som känns känsliga för honom eller henne (Wibeck, s 115).

Informanterna fick i olika sammanhang information om syftet med studien och deras roll i sammanhanget. Det var också tydligt uttryckt att de deltog utifrån egna villkor. Att försäkra total anonymitet kan vara svårt. Deltagandet i fokusgrupperna skedde dock anonymt såtillvida att deltagarna inte uppgav sitt efternamn eller namnet på den arbetsplats man kom ifrån eller relaterade till i diskussionen. Jag såg det också som viktigt att – i den mån det gick – försäkra mig om att deltagarna inte kände varandra innan. När det gäller sekretesskravet informerades fokusgruppsdeltagarna skriftligt och muntligt om att det som sades vid diskussionen stannade där och inte fick föras vidare. I resultatredovisningen har förnamnen tagits bort.

Samlade utsagor från fokusgrupperna

Arbetsdelning

1. Det är inte så att alla verksamheter kräver någon slags organisationsstruktur av mera formell typ – det tror jag inte. Det finns säkert någon mera, vad ska man kalla det för, naturlig arbetsfördelning som bygger mera på samarbete och lojalitet och en bred kunskap. Det krävs ju att folk vet vad de andra gör, så att alla kan hoppa in delvis för varandra.
2. Det finns ju ett sorts mikro- och makroperspektiv på det här också. Om det är ett företag på fem personer så betyder organisationsstrukturen en sak. Men om det är en grupp inom en avdelning i ett dotterbolag i ett affärsområde i en koncern som har 120 000 medarbetare, så betyder det något helt annat.

Gränslösa roller och uppdrag

3. Jag tycker att mitt eget chefsuppdrag är gränslöst. Jag skulle egentligen kunna arbeta hur mycket som helst och det kan man nog säga att det är något som gäller för de flesta chefer i min organisation. Det finns liksom ingen gräns när det är klart. Många medarbetares uppdrag är ju också gränslösa – när man jobbar med att utveckla ett område eller något sådant där.”

Oklarhet om vem som gör vad

4. Man kan skapa en struktur som framkallar konflikter mellan människor helt i onödan och det är en dålig struktur. Det kan också vara en dålig struktur om man glömmer bort vissa saker som ingen bryr sig om att sköta, det tycker jag är dåligt. Man kan ju göra två ansvariga för samma sak. Det kan också vara så att man ger direkt motstridiga direktiv till olika personer eller enheter – det är inte så ovanligt.
5. Jag är van vid att ha tydliga riktlinjer – alla vet att så här ser det ut, den gör det och den gör det. Det finns dokumenterat i arbetsbeskrivningar. När det inte finns det så känner jag mig lite ”vilse i pannkakan”.

6. Jag har faktiskt haft en befattningsbeskrivning i de flesta av mina chefsroller, men jag tycker att man måste ha ett rätt förhållningssätt till den. Jag tycker att den har varit bra, man har kunnat ha ganska intressanta diskussioner utifrån den – vad är mina befogenheter, vad det är jag ska göra, vad är innehållet i den här tjänsten. Det är viktigt att man förstår att man inte kan sätta upp den på väggen och säga att ”jag lever efter det där, men det där är inte min sak att bry mig om”. Utan att man stoppar ned i en byrålåda efter att ha haft den diskussionen. A man har ett ganska avslappnat förhållande till innehållet – men det kan vara bra ibland.
7. På många sätt är ju livet enklare om man har en väldigt tydlig avgränsning av vad man ska göra och inte göra. Det förutsätter ju dock att någon eller de som skapar den här uppdelningen också vet att den verkligen fyller de funktioner som krävs för att företaget eller organisationen ska göra det den ska. Att det dessutom tillfredsställer de personer som sitter i de här rutorna och gör jobbet – det måste ju också uppfylla personliga mål eller personliga krav för alla människor.
8. Jag tror inte på arbetsbeskrivningar, utan på uppdrags- och ansvarsbeskrivningar. Man blir ju förvånad vad mycket man plötslig håller på med som inte var planerat.
9. Vi är lite rädda för att tala om exakt vad någon ska göra och det kanske är nackdelen med det här som vi definierar som kunskapsorganisationer, där alla är individer och förväntas blomma ut i någon slags kreativ happening. Man ska inte detaljstyras som chef, utan vara mera av den där inspiratören och idésprutan. Det blir ju väldigt otydligt och det är inte alla som klarar av en sådan arbetsmiljö.
10. Jag hade en befattningsbeskrivning på min förra arbetsplats – för första gången på alla år. Det såg jag som ”wow- vad härligt! Äntligen!”. Men den person som var min chef, hon följde ju inte den.

Brist på stödfunktioner i organisationsstrukturen

11. Om det sedan blir kris i någon av de där världarna... Om en eller två mår dåligt t ex i en grupp, så tar det ju väldigt mycket energi som går bort från verksamheten eller ens ledningsroll eller tvärtom. Om organisationen är i kris och man är rätt mycket upptagen i ledarskapet, då kan man ju inte följa med i vad som händer. Då behöver man ju kompensera med annat och det är inte alltid man får.

12. Vad är organisationens respektive mitt ledarskaps ansvar att göra? Jag tror att det är jäteviktigt att om jag tappar greppet som chef och inte vet hur jag ska göra, då måste någon annan struktur gå in och hjälpa till. Det är viktigt att det finns någon vettig personalavdelning eller HR-funktion som kan ta över, när jag som ledare t ex inte kan göra mera för den här personen. Jag har ofta upplevt att sådan kompetens eller vilja saknas. Hela situationen har lagts på den individuella chefen att lösa.
13. Det finns ju någon slags tradition... i alla fall på myndigheter... att man har bildat personalenheter med anställda som har blivit överflödiga och som man inte vet var man skall göra av. Det finns säkert goda undantag. Men jag tror att bristen på tillgänglig och bra kompetens i personalfrågor är en bidragande orsak till psykosocial ohälsa bland ledarna. Man saknar en bra ”back-up” i personalfrågorna. Man förväntas att som ledare klara av allt själv.
14. Om man i personalledarrollen har 20 anställda så åter det ju upp en i olika sammanhang. Man har kanske också en övergripande ledningsstruktur som man måste vara en del av och engagera sig i. Sedan har man själva verksamheten också. Det där är ju omöjligt att vara duktig på allt det och hantera allt Då måste man ha den där frihetsgraden att skaffa sig de resurser som hjälper.
15. På den tiden då jag hade delat det här med patientarbete, då var det ju så att patienterna alltid kom först. Om jag satt och hade så kallad administrativ tid och patienter knackade på dörren, då lade jag ju förstas papperen åt sidan och så blev det kvällsjobb. Det var ingen som ifrågasatte det eller stöttade mig i det ena eller det andra, det var helt och hållet mitt eget val vilket jag gjorde.

Rätt kompetens i organisationen

16. Det finns någon slags mis-match mellan den uppgift man får beskriven för sig när man rekryteras in i en chefsroll och det jobb som faktiskt behöver göras – eller den efterfrågan som en kollega eller en kund faktiskt har på ens resultat. Jag tänker på de förändringar som ägde rum på 1990-talet. Då var det väldigt inne att vara visionär eller att ha ett idéburet ledarskap. Jag tror att en del sådana här enkla administrativa talanger, som tidigare var förknippat med chefsrollen och som är oerhört viktiga för att människor ska ha det bra och fungera, blev lite sedda över axeln. Det var inte så man rekryterade, det var inte det... utan man skulle ha förmåga till många bollar i luften. Sådan där siffernissekompetens, som jag tror faktiskt är en viktig del för att vara en god ledare, sågs lite över axeln. Det

blev en bristande struktur i hur man sökte och hur man fick uppgiften presenterad för sig. Jag uppfattar inte mig själv som duktig på den här typen av administrativt ledarskap utan jag har alltid behövt komplettera mig med det. Att bli förespeglad ett idéburet ledarskap, när det i själva verket är skicklig administrativ kompetens som krävs – bidrar till att man kan känna sig väldigt klämd i sin ansvarsroll. Det är helt enkelt en bristfällig marknadsföring vid rekryteringstillfället.

17. Jag roade mig under en period med att titta – ur amatörpsykologiskt perspektiv – på hur man i platsannonser beskrev ledare som man sökte. Jag tyckte att det har blivit mycket mera av att man går ut och söker efter rätt person med en väldigt vag kravbild. Man har ingen tydlig struktur för vad den här personen förväntas åstadkomma. Det är mitt subjektiva intryck. Men fastnar dock för sådana här ord som många bollar i luften – det fanns nästan i varenda annons under en viss tidsperiod. Man skulle vara flexibel och det är ju motsatsen till att vara strukturerad. Det kanske har funnits något slags sökande efter ledare som kan hantera den här osäkerheten som förändringarna i arbetsliv och samhälle har fört med sig – på ett sådant där flexibelt och bra sätt. Samtidigt så tycker jag att det finns något positivt i det här också. Man går in i situationen med en medvetenhet om att det är lite osäkert eller oförutsägbart, vilket skapar någon slags kreativ potential. Om man inte riktigt vet hur saker och ting ska falla ut, så öppnas möjligheter som man inte hade tänkt sig. Man kan omdefiniera sin roll och sin verksamhet på ett sätt man inte hade varit tillåten om de hade varit allt för tydligt definierade.
18. Det är ju tragiskt många tror jag som har fått ett personalansvar därför att de har gjort någonting bra någonstans någon gång och blivit befordrade till att få det här ansvaret som de kanske egentligen inte vill ha.
19. Det är ju det här med belöningsvägar. Att du kan antingen gå som chef eller som specialist är ju inte fullt utvecklat. Jag menar att bara för att man har bra som specialist, så passar man kanske inte som chef. Men valet finns ju egentligen inte. Vill du göra karriär då måste du nästan in på det reella chefskapet – du har ju inget annat val. Nu vet jag att det finns några, bl a banker, som har jobbat med det här för att man ska kunna välja och för att man inte ska behöva ta ledarbiten. Det är ju jätteviktigt.
20. Hos mig är det så himla rörigt och icke självklart vem som ska vara chef och ledare, för att det är ständigt ifrågasatt om det är rimligt och samhällsekonomiskt bra att läkaren sitter som chef. Är det inte bättre att de jobbar med det som de är bra på, nämligen patientarbete? Det är en ständig fråga som man tar upp i vår organisation.

21. När man rekryterade rektorer från början, då var det i en regelstyrd organisation. Man läste i författningssamlingen, på sid 67 hur man skulle göra på olika sätt. Sedan ändrades det här och det skulle bli målstyrt och då skulle målen fastställas uppifrån och sedan skulle rektorerna kunna använda sina resurser. Det blev ju en helt ny situation. Så att de rektorer som var rekryterade för ett uppdrag, de fick ett helt annat uppdrag som en del inte klarade av. Det är ju också en oerhörd skillnad.
22. Man började med bankerna. Man drog in alla banktjänstemän som liksom bara hade räknat och skrivit och så där. Sedan drog man i kommunerna in princip alla administratörer, som bara hade administration som sin uppgift. Sedan skulle alla andra kunna allt det, plus sina egna specialiteter. Rektorer skulle tidigare t ex kunna läroplanen och vara duktiga på den. Men sedan fick de ekonomiansvar, personalansvar och att kunna göra scheman sedan skulle de också vara duktiga ledare – så det blev väldigt otydliga breda roller.

Auktoritetshierarki

23. Jag upplevde när vi höll på med vårt lilla bolag och vi var sex personer och det gick jättebra, ingen behövde vara chef. Sedan blev vi 15, men det var inga problem. Men när vi blev så där 25-30 personer då blev det jätteproblem. Då var vi absolut tvungna att chefer för att styra det här. Då gick det inte längre. Det blev ohanterligt. Det blev för långt mellan medarbetare och chef. Då införde vi hierarkier.
24. Ibland upplever jag att företag blir mera hierarkiska vid tider av problem, alltså när man får problem i ett företag så drar man hem makten centralt. Det blir mer hierarkiskt lite därför att det ska bli det här ”jag måste gå till min chef...” och där någonstans på vägen försvinner behovet eller frågan också sparar vi de pengarna. Jag får en känsla av att när det går dåligt och är problem då blir det mer hierarkiskt, då trycker man ihop makten. När det sedan går bra då plattar man ut den igen. Det är många företag, tycker jag, som lever det här livet.
25. Jag som då kommer från ett litet företag – och det företaget hade nästan ingen struktur alls och var nödgat att inte ha någon struktur alls. Vi stod i förändringar och växte hela tiden. Det fanns inte tid att forma någon struktur. Strukturen blir på något sätt hindrande – förstår ni vad jag menar. Har man för mycket struktur, så stoppar det tillväxten.

26. Nu är jag i en platt organisation och det tycker jag är jättejobbigt. ... Jag tänkte att ju mindre hierarki, ju snabbare blir det till beslut och då blir det mera informellt och mysigare. Men jag vet inte riktigt vad det beror på, det har jag grubblat över under den här tiden som jag har jobbat här. På något sätt har jag i alla fall uppfattat att ingen riktigt vet vad en platt organisation är – i alla fall inte hos oss. För ingen har någonsin jobbat i en platt organisation förut. I staten har det inte funnits så där väldigt många riktigt platta organisationer. Så att alla håller på och att försöka översätta den till en mera klassisk hierarkisk organisation hela tiden. Man försöker återskapa små gruppechefer och ytterchefer och andra.

Från hierarkier till platta organisationsideal

27. Det var ett av målen med den tillplattade organisationen. Att man skulle kunna se vem som bar ansvaret, så att det inte blev så långa avstånd mellan hjassa och fot.

28. Jag tycker att det känns som om man fortfarande hyllar den där Janne Carlzon-tankens där platt alltid är bättre än hierarkiskt. Det kanske finns något typiskt svenskt i det där också – att vi alla är en stor härlig familj och ingen får bestämma över någon annan.

29. Kraven har ju inte förändrats, de ser också lika ut på något sätt. Det har blivit ännu mera krav på det ledarskikt som finns kvar, men de har inte tagit bort något. Jag tycker att jag har det jobb jag hade tidigare som mellanchefer, men jag är också mera chef över mig själv. Min arbetsroll har blivit större och otydligare.

30. Det krävs större ledarskicklighet i en sådan organisation – än att driva någonting som är tydligt fastlagt med befogenheter och så.

31. Frånvaron av hierarkier i platta organisationer gör ju att det finns färre chefsjobb, om jag ser utifrån mina egna erfarenheter. Det skapar i sin tur en frustration hos folk som börjar ta sig fram med armbågarna – i alla fall i den typen av verksamhet som jag kommer ifrån. Man börjar slåss om de chefsjobb som finns. Inom konsultbranschen har man en benägenhet att införa andra sorters hierarkier – karriärstegar (junior- och seniorkonsulter) – en massa knasiga begrepp som egentligen inte betyder någonting. Bara för att man måste införa den konstlade hierarkiska strukturen.

Ansvar och befogenheter

32. Strukturen som klargör vilket personalansvar, vilket verksamhetsansvar och vilket ekonomiskt ansvar jag har, bidrar till att jag mår bra i min roll. Men om den strukturen är tveksam ... Ett exempel är att jag i min ansvarsroll har fullt personal- och budgetansvar, och så kommer det till ett läge i verksamheten när jag måste utöka min personal. Då får jag plötsligt kritik uppifrån, därför att jag har utökat antalet anställda och det har jag inte befogenhet till. När de där strukturerna är otydliga – då mår jag dåligt.
33. Vi hade en arbetsledareutbildning för 40 dagisföreståndare i slutet på 80-talet. Utan att raljera så hade dagisföreståndare på den tiden näbbkängor och s k Palestinaschalar – de var klädda så. Men så fick de den här arbetsledarutbildningen och blev helt annorlunda i sin funktion och ändrade också stil. De hade dokumentportföljer och herrhattar och utstrålade att nu skulle de bestämma här. Dessvärre lade organisationen hinder i vägen, därför att de egentligen bara var arbetsledare. Man förändrade då organisation så att de fick bli chefer. De fick ansvar över både ekonomi och personal. De var duktiga och det blev väldigt bra resultat. Sedan kom de här neddragningarna på 90-talet och då fick vi trycka ned dem ett steg och plötsligt fick de börja delge ansvar till chefen ovanför. Det blev en mycket otydlig organisation jämfört med den tidigare. Till att börja med så behöll de sin organisation informellt och träffades över gränserna, för att på något sätt understödja varandra att gå vidare. Men så småningom föll allt samman och det var många som blev sjuka.
34. Jag tror att den har oerhört stor betydelse, för att man ska veta vilket ansvar och vilka befogenheter man har. Det som hände på 90-talet ... var ju att man plattade ihop organisationerna och där med problemen. Det blev väldigt otydligt. Man hade så att säga samma ansvar men betydligt mindre befogenheter och betydligt högre krav på sig.
35. Just nu är jag chef över 100 personer och har ett s k resultatansvar – fullständigt ansvar för budget och personal. Min närmaste chef har ungefär 400 direktrapporterande chefer och 12 600 människor i organisationen. Det verkar ju som en helt omöjlig uppgift för honom. Och jag ser honom som någon som jag inte direkt har någon kontakt med. Det är inte rimligt!
36. För ett år sedan var vi indelade i fyra områden, nu är det bara ett. Då hade jag en chef som hade 60 direktrapporterande chefer. Han jobbade så att han lade ut mandatet sedan tog han tillbaka det – i vissa delar – och det tyckte jag var katastrofalt för min känsla av ansvar och förmåga. Jag blev naturligtvis otydlig gentemot min organisation när jag utsat-

tes för det. Nu är det inte så. Även om min närmaste chef är väldigt, väldigt långt bort så är han väldigt mycket mera tydlig och jag känner mig klar över vilket mandat jag har och vilket ansvar jag har. Det spelar inte så stor roll att han är lite längre bort än den förra, för jag vet åtminstone vad som gäller. Behöver jag få tag på honom, så får jag ju det på något vänster. Tydlighet och klara riktlinjer – det tror jag är väldigt viktigt.

37. Jag tycker t ex att den VD som jag har nu, som visar stort förtroende för mig och litar på mig... Det låter så naivt att säga det. Jag tycker att jag kan göra underverk med saker när jag får det förtroendet ... och då jobbar jag på och är jätteglad och pigg. Egentligen är det så enkla medel.
38. Det är en dålig struktur när man inte kan lita på någon över huvudtaget. Man vet inte om man ska få en klapp på axeln eller en dolk i ryggen.
39. För att ta den statliga myndigheten där jag var informationschef. Där hade man från statens sida enligt regleringsbrevet formulerat en affärsidé eller en verksamhetsidé, som inte den tunga delen av den organisationen accepterade i princip. Men det var det som var min profession, att föra ut det i omvärlden. Och då jobbar man intensivt och försöker leva upp till regleringsbrevet, men man får bara skit internt. Det blev alltså en helt absurd situation och det ledde till att jag sa upp mig, utan att ha något nytt jobb. Jag stod inte ut! Och det var inte beroende på min personal eller på pengarna eller annat, utan det var att jag professionellt inte orkade. Det tycker jag är en av de mest jobbiga situationerna, det där att man inte fick stöd från högsta nivå – från generaldirektören.
40. Det är ju olika i olika situationer, vad man behöver som chef. Om man tar min egen organisation – när den är stabil vilket den har varit då och då, då behöver jag egentligen bara några sorts ramar och inriktning och så kör jag. Men som vi nu befinner oss, i ett väldigt genomgripande förändringsskede, då krävs det helt andra saker. Det jag då måste göra är ju dels att producera nyttigheter naturligtvis, men också skapa nya arbetslag. Då behöver jag ett annat stöd från mina chefer. Jag behöver t ex trygghet i att ta risker och att det går åt helvete och så... och att jag behöver en lojalitet uppifrån. Alltså den där typen av chef som du beskrev och som inte var förutsägbar, skulle vara förödande i en sådan situation för då skulle ju hela apparaten bli förlamad på något sätt. Jag skulle önska att den chef jag har över mig har klart för sig i vilken situation jag befinner mig och vad slags stöd eller vad slags mandat jag behöver för att kunna göra ett bra jobb. Chefsuppgifterna är inte statiska utan de ändras ju hela tiden.

Beslutsfattande

41. Som VD upplevde jag väldigt mycket att jag aldrig någonsin kunde koppla av därför att det yttersta ansvaret låg alltid på mig. Det kunde få en att ligga sömlös på nätterna. Jag visste att om någon av mellancheferna inte klarade sitt jobb, så ramlade den bollen på mig. Och kan jag inte rädda den, så åker den i in mål och då var ägarna på och skrek om aktievärdet och hej och hå. Men den frustration jag upplever som mellanchefer är ju den här frustrationen av att ansvar och befogenheter inte alltid går hand i hand. Jag upplever att det är två olika typer av frustration eller stress.
42. Jag upplever det överlägset mest irriterande eller frustrerande att vara mellanchefer är att man när som helst kan bli överkörd.
43. Jag har jobbat i platta organisationer, där det har blivit lite av beslutskramp när alla hade olika åsikter. Där det inte fanns någon som kunde säga att ”nu måste vi komma till ett beslut” utan vi malde på i den här koncensuskvarnen, vi kom aldrig någonvart. Det var ingen som kunde kliva in och säga ”jag tar befälet”. Det kändes som att vi hade hamnat för långt bort från den där ledaren. Det var som om vi stod på en enda lång rad. Ledaren stod någonstans där i mitten och hade väldigt lite tid att ägna sig åt vars och ens fråga. När vi skulle komma någonvart i våra grupper så blev det svårt, det blev något slags stillestånd. Men jag har i och för sig varit i hierarkiska organisationer som också varit hopplösa av helt andra anledningar...”jag kan inte fatta beslut om det här för jag måste fråga min chef”.
44. I Kista stadsdelsförvaltning, som under en tid hade stora ekonomiska problem med det absolut största underskottet per invånare, införde man ”farfarsprincipen”. Jag hade aldrig hört det förut. Man skulle gå till farfar och fråga om allt. Det var från att besluta om mina underställda medarbetare skulle få ha övertid till... Hela organisationen stannar ju upp.
45. Man kan ju säga att avsaknad av farfarsprincip är bra därför att man som ansvarig måste kunna leverera ett svar på en fråga till den som undrar. Då ska man inte vara osäker på om någon kommer att köra över en på det här beskedet rätt vad det är.
46. Jag upplever kanske inte att det är rörigare organisationsstrukturmässigt idag. Däremot så upplever jag att beslut ska fattas mycket fortare idag. Tidigare när jag jobbade på banken så skickade man ju fax eller telex – när det hade gått iväg så tog det en dag eller så innan

man fick svar. Man hade lång tid på sig att reflektera och analysera saker och ting. Jag upplever kanske inte att strukturen för tio år sedan var rörigare, men däremot är tempot så fruktansvärt mycket fortare idag. Det sätter sådan press på gränserna i strukturen, snarare än att strukturerna är otydligare.

47. Någonstans så tror jag strukturen är ju gjord för oss som är människor och vi som människor fungerar ju på ett visst sätt. Medan det här tempot ibland har tagit klivet förbi vår kapacitet, om ni förstår vad jag menar. Vi förväntas vara så fruktansvärt effektiva och klara av 100 mail om dagen och 30 voice-mail och vad det nu är för någonting. Men vi gör inte det. Vi ställer alldeles för höga krav både på strukturen och på människan – det blir en obalans här emellan på något sätt.

Sammanhållande kraft

48. Det är ju inte bara relationen mellan mig själv och min chef eller min underlydande, utan det går ju också på bredden. Man brukar säga att hela organisationen måste vara ytterst väl fungerande för att var och en ska trivas och att det ska fungera bra i en viss del av organisationen.

Kommunikation och kommunikationsvägar

49. Om man är synlig – dvs om man kommunicerar med organisationen – eller om man glider undan och blir mera som en dimfigur måste ju påverka medarbetarna. Det är klart att det är stressande om de pekar mot chefen men möts av ett tomrum.

50. Jag hade en koncernchef en gång som varje eller varannan månad, via intranätet, lät alla medarbetare få höra vad han hade för visioner eller planer. När samtliga i personalen, på detta sätt, fick tillgång till informationen på en gång körde han egentligen över mellancheferna. För medarbetarna – på vilken nivå man än var – så var det ju jättebra. Man fick den rätta informationen på samma gång. Men jag kan ju förstå att vissa chefer tyckte att det var lite jobbigt att hantera detta. Medarbetarna visste ju lika snabbt som cheferna och kanske ibland snabbare – om man som chef inte hade hunnit uppdatera sig. Information var tidigare makt, men plötsligt blev det en ändring. Information var inte makt på samma sätt som tidigare när alla hade tillgång till den.

51. Det jag tycker är skillnad i en platt organisation jämfört med den ickeplatta, är att kraven på att vara informerad om allting blir större. I den gamla organisationen förväntades man känna till sin närvärld i större utsträckning. Man kan på något sätt dra ned på intresset för hela organisationen, i alla fall i detalj. Men i en platt organisation – eller i den där kompisorganisationen – där man ska vara en del av allting, då ska man också känna till allting. På något sätt ska man vara beredd att vara lite överallt och kanske t o m sträcka ut det till omvärlden också och känna till allt som händer. Det där är stressande för det finns ju ingen gräns för hur mycket man ska ta in.
52. För tio år sedan var det mera konkret – man fick ett papper. Nu bara flödar informationen in via mailen, hur mycket som helst, och det är jättesvårt att sortera viktigt och oviktigt. Jag får en massa saker som jag inte behöver känna till, men som jag inte vet vad jag ska göra med. Tar jag bort dem så får jag dåligt samvete. Istället lägger jag dem i högar. Det där är en stressfaktor.

Bristande samordning av verksamhetens resurser

53. I den organisation där jag jobbar hade vi tidigare en traditionell linjeorganisation med avdelningar och enheter. Som ett led i att många tyckte att man hade för lite inflytande plattades organisationen till och man gjorde istället en rad enheter vid sidan om varandra. Det ledde väldigt snabbt till att vi fick en rad separata boxar som formulerade sina egna mål och ledningen orkade inte hålla ihop det hela. Problemen var framförallt att det var väldigt svårt att kraftsamla hela organisationen på något bestämt område. Boxarna prioriterade sin egen verksamhet framför att bidra till helheten. Det var väldigt tydligt när man gjorde gemensamma projekt. Man hade alltid förbehållet ”det jag gör är viktigast och i den mån det blir resurser över ställer jag dem till förfogande”. Chefer på min nivå kunde utveckla en egen subkultur som kunde gå helt stick i stäv med organisationens hela kultur. Och medarbetarna visste inte om de var lojala med helheten eller om de var lojala med boxen. Nu går vi tillbaka till en mera traditionell linjeorganisation och det uppskattas av nästan alla – utom av ett par som fann sig väl tillrätta i att ha sin egen box som de utformade fullt ut själva, dels i strid med organisationens verksamhetsidé.
54. När man jobbar i en sådan här typ av serviceorganisation är det ju ganska viktigt att man också får kredit utifrån. Det är lika viktigt som att man får det uppifrån. Men beröm utifrån främjar ju också den här ”boxutvecklingen”, som jag talade om tidigare. Det här måste ju också balanseras på något sätt. Ledningen har här en tydlig och viktig uppgift – att bejaka att man är uppskattad av användarna samtidigt som man måste påminna om att det finns ett organisationsgemensamt uppdrag som skall följas.

55. På kort sikt tror jag att det kan vara roligt med en chef som är lite obstinat – som är modig, lite tuff och vågar trotsa högsta ledningen. Det kan verka lite spännande, speciellt om gruppen också håller med. Men på lång sikt tror jag att det är stressande. Det blir en diskrepans mellan organisationen och gruppen.
56. Det skapar en väldigt stor stress hos ledaren att försöka leda personer som har gjort sin egen grej under en massa år utan att någon har sagt ifrån. Och jag tror att det påverkar andra arbetskompisar negativt.
57. När det blir sådan otydlighet och när andra ledare på något sätt kommer undan med den här otydligheten. De ställs inte till svars och tar inte ansvar för att göra det här tydligt – utan det är någon slags ledarstil att bolla i de här otydligheterna. När man håller sig kvar på stolen genom att aldrig ta ställning. Jag hör till de som behöver ta ställning, behöver ha den här tydligheten och behöver känna det här och det här har vi gemensamt och vi står för och som vi ska jobba för. Det behöver inte vara någon renlärlighet eller bokstavstrohet i just de här målformuleringarna, men man har ändå något slags gemensamt ”så här ska vi göra”. Det var på något sätt en oerhörd befrielse när jag började jobba i näringslivet, för där förekommer inte den typen av otydlighet. Det är en stressfaktor mindre som gör att man får loss mycket av sin kraft.

Gemensamma värderingar och policier

58. Det finns ett alldeles entydigt samband mellan den formella strukturen och det som är mera värdegrundande. Om glappet mellan dessa två är för stort, blir den formella strukturen ointressant och då blir det väldigt svajigt. Så det finns alldeles klart en koppling där.
59. Om man har ett lag, så vet ju alla vad de ska spela på för position. Men det är ju inte det enda, för ett lag där alla vet vad de ska spela för position vinner ju inga matcher. Utan de som vinner en match är ju de som drivs av den här gemensamma visionen eller värderingen. Det kan vara att vinna eller det kan vara att ha djävligt roligt tillsammans eller någonting. Det laget vinner.
60. Det finns ju väldigt enkla hjälpmedel. Gemensamma policier för uppvaktningar, festligheter och vad man kan bjuda på och vad man inte får bjuda på. Vad man får göra. En del tycker att det är begränsande, men för de flesta är det ett stöd.

Vision och mål

61. Organisationsstrukturen har ingen funktion att fylla om den inte är anpassad efter organisationens eller företagets inriktning eller verksamhetsidé.
62. Jag ser så tydligt i min organisation att man egentligen inte har någon tydlig, gemensam verksamhetsidé och ledarskapet har handlat väldigt lite om att förankra en sådan i organisationen. Då blir strukturen ... – ja, den finns där – men den har ganska liten betydelse. Var och en kör sitt race på något sätt. Eller ett arbetslag kan utforma en egen verksamhetsidé och fungera jättebra och vara jätteuppskattad av kunderna, men ändå inte riktigt ta sin roll för helheten.
63. Jag har erfarenheten av att det finns en vision, men det finns ingen chef som förstår den. Det kan ju bli lite problematiskt, för då blir det ju total tvärnit. När en medarbetare kommer till chefen och säger ”Hjälp mig att förstå – jag ser inte sambandet...” och chefen svarar ”Jag är ledsn, men jag har ingen susning”. Då blir det lite jobbigt. Man har ingen aning om åt vilket håll verksamheten drar och det kan skapa jättemycket frustration.
64. Jag tycker att det här med mål, det är nog det svåraste i ledarskapet. Många gånger får man sätta sina egna mål. De övergripande målformuleringarna är ofta så luddiga att man kan tolka dem hur man vill. Det känns inte bra och kan upplevas stressande.
65. Som jag har uppfattat det säger chefer, som har gått över från privat till offentligt, att målen är så mångfacetterade inom den offentliga sektorn. – ”Vi ska göra så djävla mycket samtidigt.” Målen i den privata sektorn går främst ut på att företaget ska överleva, på marknadens villkor. Det är det som genomsyrar allt och det bidrar till att det lättare blir en gemensam målbild för hela organisationen.
66. Att försöka få tydlighet i den värld där jag har befunnit mig i – det går inte. Därför att politiken vill inte vara tydlig. Det ligger på något sätt i politikens hela natur att vara otydlig. Detta skapar egentligen omöjliga förutsättningar för att vara en bra chef. Att vara ledare i politiskt styrda organisationer är det svåraste som finns. Det är som att skjuta på rörligt mål, målet flyttar sig hela tiden.
67. Jag tror att myndigheternas uppgifter har blivit mycket bredare och mycket lösare. I den verksamhet där jag jobbade tidigare sysslade vi med hållbar utveckling. Men hur brett är

inte det? Många myndigheter ska liksom skapa en god folkhälsa eller ett gott samhälle. Jag kan förstå att politiska mål är diffusa, för att de är resultat av politiska kompromisser. De kanske alltid måste vara det. Men de bryts aldrig ner någonstans för att bli mera konkreta, utan de trycks ned i en myndighetsstruktur som ska förväntas att uppfylla det där. Och de i sin tur får egentligen inga riktlinjer för hur man ska göra, utan det blir samma politiska aspekter ner på myndighetsnivån – nästan oavsett var man jobbar. Det tror jag är en bidragande orsak till att uppdragen blir så vida, breda och gränslösa någonstans.

68. Om man ska leverera mera än man då kan? Jag tänkte på ett uppdrag jag hade, när man i princip skulle man kunna trolla med knäna. Politikerna ger en en påse pengar: De vill ha för en Volkswagen, men kvalitetsmässigt ska man leverera en Rolls Royce. Då är det lätt att man som mellanchef bära skulden.
69. Jag har ett exempel från en helt annan verksamhet. En kamrat till mig är rektor för en gymnasieskola. I hans kommun har kommunpolitikerna bestämt att deras kommun ska ha den bästa skolan. Då tyckte han att den där visionen får de ju ändra på om de inte erbjuder möjligheter att skapa den bästa skolan. Men det var en jättekonflikt – man fick inte ändra visionen, men man skulle fixa det här utan några egentliga ekonomiska möjligheter. Så det blev att packa skräp i lyxförpackning.
70. Jag måste på något sätt känna mig committad till organisationens mål och också få ihop det som mina chefer eller styrelsen ... att de gör det de säger att de ska göra och står för det på djupet. Den här skillnaden mellan att säga det, men egentligen inte mena det man säger och virra omkring i något slags maktspel, som inte har med verksamheten att göra – det har stressat mig oerhört. Det blir något slags personligt upplevt moraliskt krig – ”Skall man ägna sitt liv åt detta?”

Olika uppfattningar om vad som skall göras

71. I den värld som jag kommer från är det ofta så att man uttrycker med ord vad man förväntar sig av mig som ledare eller chef, men det är inte accepterat i organisationen eller av andra enheter. I den roll som jag har haft – en sorts stöd- och serviceroll i organisationen – är uppdraget mycket otydligt definierat. Den högsta ledningen säger en sak och sedan får man jättemycket skit från andra chefskollegor, som förväntar sig andra saker än det som den yttersta ledningen har uttalat. Det där är en dålig struktur. Och när man inte har kommunicerat, förankrat och förtydligt uppstår det ju problem och det kan skapa stress, känner jag.

72. Det kan vara så att ju otydligare och bredare uppdrag man har desto mera utrymme finns det för egen verksamhet, dvs att inte göra det som borde göras enligt verksamhetens mål.. Detta ger näring åt de här informella maktstrukturerna. Det uppstår en massa lobbyrörelser inne i organisationen, som på något sätt tillåts av ledningen. Det blir ju väldigt märkligt att jobba i detta.

Att följa upp verksamheten

73. Om ledningen i den organisation där jag arbetat säger att nu ska vi gå i den här riktningen istället, då döper organisationen om allting de håller på med till nya rubriker – fast de gör samma sak ändå. Det är helt absurt att det tillåts ... och det finns inga uppföljningssystem. I ett privat företag skulle det nog aldrig accepteras. Om man då är lite Luther och vill arbeta mot de övergripande mål som är fastlagda så är ett sådant beteende av organisationen i övrigt oerhört frustrerande – det bidrar till stress.

74. Det som jag blir frustrerad av och som skapar stress och irritation är att internt inte behöva stå till svars. Om man själv känner ett stort engagemang för att jobba för de mål som finns och så där och så finns det många runt omkring en som kommer undan. Jag är en sådan där jobbig djävul som säger vad jag tycker och driver på, och då får man också betala ett pris. Det tycker jag är en jättestor stressfråga. Då har jag väldigt höga krav på den högsta ledningen, och om den inte klarar av att ta i det här, då lämnar jag båten. Det har jag gjort tydligt vid ett tillfälle.

75. Jag känner igen det här, just det här i stora organisationer och på det sätt ledarskapet inte ställs till svars. När man förväntas företräda någon slags verksamhetsmål som inte går att föra ut, men internt behöver man aldrig stå till svars för det. Och mellanchefernas klassiska grej för att bli populär i två läger är ju att bekänna sig till det övre skiktets ”mål” och sedan gå tillbaka till sin arbetsgrupp och säga ”nej, det här skiter vi! – vi kör på som vanligt”. Det har jag sett väldigt många exempel på. Man blir på kort sikt populär i två läger. Det övre skiktet är för långt borta och de hinner aldrig kolla och de andra underblåser den där motståndsrörelsen. Det finns många ledare som kan göra det – av feighet eller för att de faktiskt själva inte tycker att det är rätt. Och så får de här hålla på. Det händer liksom inget. Det har jag också grubblat över länge, att det händer ju inget med det. Det är ingen som säger ifrån – ”Ja men du, vänta nu. Om du om du ska jobba här så kan du inte hålla på och tandborstar när vi är en bilfirma”och så orkar ingen och... ”Ja, men lite tandborstar kan vi väl ha”... och så blir det lite ”både och”, vilket bör att det känns så där luddigt. Åtminstone i stora organisationer som jag har jobbat i, där det finns någon

slags stor hierarki där man liksom inte har koll på huvud och svans, där kan det frodas hur länge som helst.

76. De här skandalerna som var på stora företag har ju resulterat i att journalistkår och allmänhet förväntar sig att den högsta chefen i ett jätteföretag ska kunna ta ansvar för att ingen gör dumma saker inom organisationen. Och då känner den personen press på sig att skapa kontrollsystem och så vidare. Det blir en jäkla kontroll på en massa dumheter bara.

Långsiktighet

77. Jag tycker att det är oerhört störande om jag har en chef som lever med ett kort framtidsperspektiv. I de flesta verksamheter – om de skall fungera väl – så måste man tänka långsiktigt. Har man då någon på nästa nivå som vill att man ska svänga till höger idag och till vänster i morgon och bakåt nästa vecka, då blir man ju som ansvarig chef tämligen frustrerad och den här frustrationen skapar stress.

78. Men annars får man lära sig att förhålla sig till bristen på långsiktiga perspektiv, tänker jag som har arbetat i politikerstyrda organisationer i alla år. Framförallt i Stockholms stad där man byter vart tredje år. Och som tur är har jag inte har jobbat på så hög nivå och inte påverkats på samma sätt.

När flera strukturer möts i samma organisation

79. Vi hade både den här klassiska strukturen med hierarki och en projektorienterad organisation. Det var ju så ”bra” att jobba i projekt! Vi skulle tillsätta projekt över alla gränser och det skulle vara ”styrt av projekten” och så där... Man ändrade inget i den formella organisationen. Jag tror ingen riktigt reflekterade över vad vi gjorde. /.../ Sedan skaffade vi dessutom ett sådant där kvalitetsledningssystem och det var ytterligare en struktur. Det var minst tre olika strukturer samtidigt i organisationen. Men så gick det inget bra heller... för det blev så otydligt. De som jobbade i projekt tyckte att det var jättejobbigt att inte veta vem de egentligen skulle rapportera till. Om det krisade så visste ingen vem som skulle ha ansvar för att reda upp situationen. Och den andra organisationen eller strukturen levde sitt liv med sina uppgifter. Den fattade helt egna beslut, som körde över projekten. Och sedan kom det där kvalitetsledningssystemet infarande med revisorer. Och så stod vi där allihop och var jätteförvånade att det blev så otydligt och svårt. Den

offentliga retoriken i den här myndigheten var att allt det här var viktigt och bra och skulle förenas.

80. Jo, men det var ju förvirrande, för det förväntades ju att man gav tydliga besked om vad som gällde. Och det fanns ju inga tydliga besked att ge, för jag visste ju inte heller. Ingen visste riktigt hur det där skulle fungera. Det där är ju också en sådan där grej som är väldigt stressande – att känna att jag som chef förväntas kunna ge de där tydliga beskeden och så finns ju det inga. Det finns ingen organisation, varken ovanför eller under, som sitter med de tydliga svaren.
81. Nu jobbar jag också i en organisation med tre generaldirektörer. Det är ett experiment. Det finns ingen annan myndighet i Sverige som har det. Det är ju väldigt speciellt och konstigt – att både leva i en platt organisation och samtidigt ha tre ledare som ger styr-signalerna.
82. Jag tror att det är många som tycker att projekt är roligt, för då är det mycket verksamheter och man får träffa olika personer och så. Men kombinationen är bra, tror jag. När man jobbar i ett projekt kan det vara skönt att gå tillbaka till linjen och vila sig lite och sedan kan man gå in i ett nytt uppdrag igen.
83. I ett företag som arbetar mycket i projekt, där hamnar man ju ofta mellan två chefer. Du har en projektledare och en funktionell chef. Då kan man hamna i den där konfliktsituationen.
84. Det finns ju alltid en linjeverksamhet, men sedan pågår det alltid projekt. Det är ju lite jobbigt för vissa mellanchefer, för då tappar de en del av makten.

Utsagornas fördelning – per intervjutillfälle och per informant

Nedanstående tabeller bygger på de samlade utsagor som finns redovisade i bilaga 3

Fokusgruppsstillfälle	Antal utsagor
1	30
2	23
3	31
Summa utsagor	84

Tabell 1: Utsagornas fördelning per fokusgruppsstillfälle.

Informant	Utsaga	Antal utsagor
A	19, 50, 51, 82, 84	5
B	2, 6, 18, 28, 43	5
C	1, 7, 48	3
D	10, 38, 44, 68, 78	5
E	15, 20, 35, 36	4
F	4, 30, 42, 45, 69, 76, 77	7
G	5, 29, 63	3
H	23, 24, 25, 31, 41, 46, 47, 59, 83	9
I	3, 8, 32, 37	4
J	16, 17, 55, 70, 75	5
K	21, 22, 27, 33, 34, 60, 65	7
L	9, 12, 13, 26, 52, 67, 72, 79, 80, 81	10
M	40, 49, 53, 54, 56, 58, 61, 62	8
N	11, 14, 39, 57, 64, 66, 71, 73, 74	9
	Summa utsagor	84

Tabell 2. Utsagornas fördelning per informant.

Stressforskningsrapporter 1996 –

Nr

318 **Eva Thulin Skantze**

Organisationsstrukturens betydelse för de anställdas hälsa. En explorativ studie baserad på fokusgruppsintervjuer bland chefer. 2006

317 **Söndergaard HP**

Hälsoeffekter av rån och övriga traumatiska händelser bland handelsanställda. Delstudie I och II. 2006

316 **Holmén-Isaksson M**

Rehabilitering. En förhandling mellan individer och organisationer. 2005

315 **Widmark M**

Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik i organisationsförhållanden. 2005

314 **Hasselhorn HM, Theorell T, Hammar N, Alfredsson L,
Westerholm P and the WOLF Study Group**

Occupational health care team ratings and self reports of demands and decision latitude – results from the Swedish WOLF Study. 2004

313 **Bernin P, Theorell T**

Mönster för framgångsrikt ledarskap i vården. 2004

312 **Söderström M, Jeding K, Ekstedt M, Kecklund G, Åkerstedt T**

Arbetsmiljö, stress och utbrändhet inom ett företag i IT-branschen. 2003

311 **Hansen Egon**

Stress, Stream of Affect, Emotions, and Background Variables: Exploratory Experiment with Poetry Reading II. 2003

- 310 **Pernler H, Gillberg M**
Sömnvanor och sömnproblem hos barn i förskoleåldern. 2003
- 309 **Åkerstedt T, Kecklund G**
Trötthet och trafiksäkerhet – en översikt av kunskapsläget. 2003
- 308 **Åkerstedt T, Ingre M, Eriksen C**
Work hour flexibility and the ability to sustain working life to retirement. 2003
- 307 **Shahnavaz S, Ekblad S**
Skolsköterskornas möte med asylsökande och andra nyanlända invandrar- och flyktingbarn. Fokusgruppsintervju med skolsköterskor i en av Stockholms invandrartäta kommuner. 2002
- 306 **Ingre M, Kecklund G, Åkerstedt T, Lindqvist A, Johansson R**
Effekter av ändrad skiftordning i pappersindustri. 2002
- 305 **Kecklund G, Dahlgren A, Åkerstedt T**
Undersökning av förtroendearbetstid: Vad betyder inflytande över arbetstiden för stress, hälsa och välmående? 2002
- 304 **Ekblad S, Wasserman D**
Tidig upptäckt och preventiv behandling av asylsökande i riskzonen för självmord. 2002
- 303 **Åkerstedt T, Theorell T**
Biologiska stressmarkörer. Konsensusmöte 12–13/2 2002. Sammanfattning. 2002
- 302 **Åkerstedt T, Theorell T**
Biologiska stressmarkörer. Konsensusmöte 12–13/2 2002. 2002

- 301 **Ekstedt M, Kecklund G, Dahlgren A, Åkerstedt T, Samuelson B**
Kan dubbelskift vara en acceptabel arbetstidslösning? – Effekt på återhämtning, stress och hälsa. 2001
- 300 **Torbjörn Åkerstedt**
Arbetstider, hälsa och säkerhet – En sammanfattning av en översikt av aktuell forskning. 2001
- 299 **Torbjörn Åkerstedt**
Arbetstider, hälsa och säkerhet – Sammanställning av aktuell forskning. 2001
- 298 **Kecklund G, Ingre M, Söderström M, Åkerstedt T**
Tågtrafik och säkerhet: hur kan lokförarens arbetsmiljö förbättras? 2001
- 297 Society for Light Treatment and Biological Rhythms. Book of abstracts. 13th Annual Meeting, June 24–27 2001, Stockholm, Sweden. 2001
- 296 **Lindencrona F, Ekblad S, Charry J**
Kartläggning av levnadsomständigheter, behandlingskontakter och samverkansinsatser för nybesökspatienter på Fittja psykiatriska öppenvårdsmottagning 1998–1999. 2001
- 295 **Matell G, Theorell T**
Musikens roll i barns utveckling. 2001
- 294 **Svensson I, Westerlund H**
Kvinnors erfarenheter av 90-talets uppsägningar och arbetslöshet. En intervjustudie med korttidsutbildade kvinnor i ett landsbygdslän. 2001
- 293 **Ekblad S**
A survey of somatic, psychological and social needs of mass displaced refugees from the Kosova province while in Sweden. 2000

- 292 **Ingre M, Söderström M, Kecklund G, Åkerstedt T, Kecklund L**
Lokförarens arbetssituation med fokus på arbetstider, sömn, stress och säkerhet. 2000
- 291 **Åkerstedt T, Folkard S, Gillberg M, Kecklund G** (Eds.)
The 24h Society and the New Millennium: book of abstracts. 2000
- 290 **Åkerstedt T, Haraldsson P-O** (Eds.)
The Sleepy Driver and Pilot: book of abstracts. 2000
- 289 **Hasselhorn H-M, Theorell T, Vingård E and the MUSIC-Norr-tälje Study Group**
Acute Musculoskeletal Disease and Psychophysiological Parameters – A Swedish Case Control Study. 1999
- 288 **Kecklund G, Åkerstedt T, Ingre M, Söderström M**
Lokförarens arbetssituation och konsekvenser för säkerhet, stress och sömnhet: litteraturöversikt, olycksanalys och turlisteanalys. 1999
- 287 **Nilsson J, Gillberg M, Göranson B, Kecklund G, Åkerstedt T**
Felhandlingar vid hög- respektive lågprioriterade uppgifter – samband med sömnhet i simulerat kontrollrumsarbete. 1999
- 286 **Göranson B, Gillberg M, Kecklund G, Åkerstedt T, Lundin S, Nilsson J**
Nattarbete, tänkande och processtyrning: en simulatorstudie av kontrollrumsoperatörer. 1999
- 285 **Göranson B, Åkerstedt T, Kecklund G, Gillberg M**
Utvärdering av införande av 12 timmars helgskift vid Birka Service AB. 1999
- 284 **Lindblad F, Holm M, Kaldal A**
Sexuella övergrepp på daghemmet Glädjen i Karlstad – myndigheters och föräldrarnas perspektiv. 1999

- 283 **Liljeholm Johansson Y, Theorell T**
Orkestrarnas psykosociala arbetsmiljö. 1999
- 282 **Lowden A, Åkerstedt T**
Självalda arbetstider inom Handels – psykosociala effekter. 1999
- 281 **Olsson B, Åkerstedt T, Ingre M, Holmgren M, Kecklund K**
Kortare arbetsdag, hälsa och välbefinnande. 1999
- 280 **Ekblad S, Känsälä R, Al-Falahe N, Cirgic Z, Wennström C,
Larsson-Ericsson S**
Diagnostik och behandling av patienter med invandrarbakgrund.
Metodutveckling under det fjärde projektåret. 1998
- 279 **Kecklund G, Axelsson J, Lowden A, Åkerstedt T**
8 och 12 timmars skift inom samma skiftschema: effekter på sömn och
vakenhet. 1998
- 278 **Ekblad S, Marttila A**
Att möta människor från andra kulturer i livets slutskede. Rapport från
en uppföljning med fokusgruppsintervjuer av kompetens utvecklings-
insatser på tre hospiceenheter. 1998
- 277 **Mårtensson F**
Leva eller bara överleva. Det finns bruk för alla ur ett deltagarperspek-
tiv – en stödjande miljö utanför den ordinarie arbetsmarknaden. 1997
- 276 **Westerlund H, Bergström A**
Det finns bruk för alla – en metod i utveckling. Empowerment, akti-
vering, rehabilitering och försök att skapa nya arbetstillfällen genom
underifrånstyrda verksamheter för arbetslösa, långtidssjukskrivna och
andra utanför den ordinarie arbetsmarknaden i Södra Skaraborg. 1997

- 275 **Åkerstedt T, Arnetz B, Ficca G, Paulsson L-E, Kallner A**
Effekter av lågfrekventa elektromagnetiska fält på sömn och vissa hormoner. 1997
- 274 **Åkerstedt T**
Arbets tid, hälsa och säkerhet – en sammanfattning. 1997
- 273 **Ekblad S, Eriksson N-G, Klefbeck E-L, Flygare K, Basgül Y, Sunnman S, Ljungman P, Karimi M, Guici T, Yildirim S**
Ett hälsoblad som screeninginstrument för nyanlända flyktingar. Del 1. Rapport; Del 2. Handbok; Del 3. Frågeformulär, Hälsobladet. 1997
- 272 **Ekblad S, Eklundh T, Wennström C, Al-Falahe N, Känsälä R, Westin M**
Posttraumatiskt stressyndrom bland patienter med invandrarbakgrund. En utveckling av ett pågående tvåårigt rehabiliteringsprojekt på Fittja psykiatriska öppenvårdsmottagning. 1997
- 271 **Åkerstedt T, Westerlund M, Andersson G**
Mot bättre tider. En utvärdering av några av vårdens arbetstidsmodeller med avseende på välbefinnande och hälsa. 1996
- 270 **Åkerstedt T**
Arbets tider, hälsa och säkerhet. 1996
- 269 **Lowden A, Kecklund G, Axelsson J, Åkerstedt T**
Övergång från 8- till 12-timmars skift. 1996
- 268 **Moser V, Blom M, Eriksson I, Högbom M, Wamala S P, Schenck-Gustafsson K, Orth-Gomér K**
Psykosocial stress hos kvinnor med hjärtsjukdom – en inventering och metodutveckling. 1996

- 267 **Ekblad S, Belkic K, Eriksson N-G**
Health and Disease Among Refugees and Immigrants. A Quantitative Review Approaching Meta-Analysis, Implications for Clinical Practice and Perspectives for Further Research, Part 1: Mental Health Outcomes. 1996
- 266 **Hansen E**
Stress, Stream of Affect, and Emotions. Exploratory Experiment with Poetry Reading. 1996
- 265 **Åkerstedt T**
Tidzoner och oregelbundna arbetstider – en handbok om sömn och trötthet. 1996
- 261 **Brunnberg H, Blomkvist V**
Arbetsätt och kontorsmiljö. Utvärdering av en ny kontorsmiljö på ett företag i Stockholm. 1995

Människans miljö är rik på psykosociala situationer som befordrar hälsa, men som också kan innebära en risk för ohälsa. Den psykosociala livssituationen har starka effekter på människans såväl psykiska som fysiska hälsa.

Psykosocial medicin är den samlande benämningen på den tvärvetenskapliga forskning som rör olika sociala och psykologiska livsmiljöer; hur de upplevs och hur de påverkar människokroppen, negativt och positivt. I den psykosociala forskningen står gruppens effekt på den enskilda människans hälsa i centrum.

Den psykosociala medicinska forskningens syfte är att studera samband mellan miljöbetingande faktorer och människors känsloreaktioner, beteenden, fysiologiska reaktioner och kroppslig eller psykisk ohälsa. Forskningen är därför tvärvetenskaplig och innefattar både experimentella studier i laboratoriemiljö och studier under fältförhållanden samt epidemiologiska kartläggningar.

IPM – Institutet för Psykosocial Medicin – är en forskningsmyndighet under Socialdepartementet. Verksamheten omfattar målinriktad forskning kring sjukvård, förebyggande av ohälsa samt hälsoarbete. Teoribildning och metoder för vetenskaplig forskning samt praktiska tillämpningar utvecklas inom dessa områden. Utöver forskning ingår också dokumentation, utbildning, rådgivning och information till kommuner och landsting, arbetsmarknadens parter, olika myndigheter, företag och massmedia.

ISSN 0280-2783
ISBN 91-975603-4-0



IPM
Box 230, 171 77 Stockholm



KI

Tfn 08-524 820 10
Fax 08-34 41 43
E-post: registrator@ipm.ki.se
Internet: www.psykosocialmedicin.se



WHO