



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

### **Flexibilitet och hållbarhet i arbetslivet**

- om chefers syn på organisering av arbete i ett  
hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv

Agneta Blomberg  
Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap  
Göteborgs universitet  
Examensarbete avancerad nivå 15 hp  
VT 2017  
Handledare: Lotta Dellve  
Examinator: Tommy Isidorsson

## **FÖRORD**

Jag vill framföra ett varmt tack till alla medverkande som tog sig tid för intervjuer. Jag är djupt tacksam för ert intresse och engagemang. Jag vill också rikta ett särskilt tack till min handledare Lotta Dellve för akademiskt stöd och vägledning under arbetets gång.

Slutligen ett kärleksfullt tack till Marcus, Adam, Ella, och Linnéa som tålmodigt stått vid min sida, i med- och motgång. Ert stöd har varit ovärderligt.

Kungälv i juni 2017

Agneta Blomberg

## Sammanfattning

Titel:	Flexibilitet och hållbarhet i arbetslivet – om chefers syn på organisering av arbete ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv
Författare:	Agneta Blomberg
Handledare:	Lotta Dellve
Examinator:	Tommy Isidorsson
Institution:	Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet
Typ av arbete:	Examensarbete avancerad nivå 15 hp
Datum:	2017-07-10
Nyckelord:	chef, organisering, flexibilitet, arbetshälsa, hållbarhet

**Inledning** Kunskapsintensiva branscher präglas av snabba omställningar och kräver ständig anpassning till ny teknologi. Det avspeglar sig i verksamheternas organisering av arbete och för den enskilde individen i påverkan på arbetsförhållanden och arbetsbelastning. För en ökad förståelse om hur arbetets organisering påverkar arbetsförhållanden är det av intresse att studera chefers strategier i organisering av arbete och hur det kan relateras till medarbetarnas välbefinnande. **Syfte** Studiens syfte är att ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning. **Metod** Halvstrukturerade intervjuer genomfördes under april/maj 2017. Via snöbollsurval samlades datamaterial in från första och andra linjens chefer. Materialet analyserades med latent tematisk innehållsanalys. **Resultat** Studiens resultat indikerar att arbetsförhållanden och arbetsbelastning påverkas av krav på flexibilitet. Rörliga mål och snabba omställningar påverkar både arbetsförhållanden och arbetsbelastning och bidrar till att arbetsprocesser upplevs otydliga. Trots att cheferna har inflytande på arbetets organisering upplevs det svårt att skapa förutsättningar för en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö. Brister i organiseringen av strategiska mål och brist på organisatoriskt stöd anges som främsta orsaker. Cheferna anser det viktigt att finnas tillgängliga för sina medarbetare i frågor som rör välbefinnandet men menar samtidigt att det inte finns något naturligt forum för att prata om frågor som rör arbetshälsa. **Slutsats** Ur ett arbetshälsoperspektiv indikerar studiens resultat att ökade krav på flexibilitet kan ge upphov till diffusa gränsdragningar och tvetydigheter, vilket i sin tur ökar risken för instabila arbetsförhållanden och överbelastning. Genom att integrera frågor som rör välbefinnande och arbetshälsa med verksamheternas strategiska utvecklingsmål samt erbjuda chefer aktivt kunskapsstöd skapas förutsättningar för att stävja negativa effekter orsakade av höga krav på flexibilitet och effektivitet.

## Abstract

**Introduction** Knowledge-intensive industries are characterized by rapid changes and requires constant adaptation to new technology. The conditions are reflected in organization of work and for the individual in terms of working conditions. For an increased understanding of how the organization of work affects working conditions, it is of interest to study managers' strategies in organizing work and how it can be related to employee well-being. **Purpose** The purpose of the study is to describe and explain managers' views on how demands for flexibility affects organization of work and employees' working conditions and workload from a health promotion and sustainability perspective. **Method** Semi-structured interviews were conducted in April / May 2017. Through snowballing data was collected from first and second line managers within automotive engineering. The material was analyzed by latent thematic content analysis. **Results** The results of the study indicate that working conditions and workload are affected by demands for flexibility. Managers' states that nimble targets and rapid changes affect both working conditions and workloads and cause work processes to be perceived as ambiguous. Although managers' influence the organization of work, they find it difficult to create conditions for a health promotive and sustainable work environment. Inadequacies in organizing strategic goals and lack of organizational support are listed as the main reasons. Managers' consider it important to be available to their employees in matters of employee well-being, but at the same time they state that there is no natural forum to discuss occupational health issues. **Conclusion** From an occupational health perspective, the results indicate that increased demands on flexibility can give rise to diffuse boundaries and ambiguities, which in turn increases the risk of unstable working conditions and excessive workload. By integrating issues referring to well-being and occupational health with strategic development goals, as well as offering managers active knowledge support, prerequisites are created to suppress adverse effects caused by high demands on flexibility and efficiency.

Keywords: manager, organizing, flexibility, occupational health, sustainability

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Syfte</b>	<b>2</b>
2.1	Avgränsningar	2
2.2	Disposition av uppsatsen	2
2.3	Definitioner	2
2.3.1	Flexibilitet	2
2.3.2	Arbetsrelaterad psykisk ohälsa	3
2.3.3	Organisatorisk och social arbetsmiljö	3
2.3.4	En hälsofrämjande och hållbar organisation	4
<b>3</b>	<b>Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter</b>	<b>5</b>
3.1	Organisationsstruktur	5
3.2	Effektiv organisering av arbete	7
3.3	Ledarskapets betydelse för välbefinnandet	7
3.4	Arbetsrelaterad psykisk ohälsa	9
3.5	Chefers behov av stöd	9
3.6	Flexibilitet	9
3.7	Krav/resurs- och krav/kontroll/stöd-modellen	11
3.8	Organisatorisk och självinitierad överbelastning	11
3.9	Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter	12
3.10	Frågeställningar	13
<b>4</b>	<b>Metod</b>	<b>13</b>
4.1	Studiedesign	13
4.1.1	Urval	13
4.1.2	Datainsamlingsmetod	14
4.1.3	Analysmetod	14
4.2	Metoddiskussion	14
4.2.1	Studiedesign	14
4.2.2	Urval	15
4.2.3	Datainsamlingsmetod	15
4.2.4	Analysmetod	16
4.3	Källkritisk diskussion	16
4.4	Etisk diskussion	16
<b>5</b>	<b>Resultat och analys</b>	<b>17</b>
5.1	Flexibilitet i struktur, form och organisering	17
5.2	Arbetets organisering och strategier för att möta krav på flexibilitet	20
5.3	Flexibilitet, arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande	24
5.4	Att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt	27
5.5	Behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt	29
5.6	Sammanfattning av resultat och analys	30
<b>6</b>	<b>Diskussion</b>	<b>31</b>
6.1	Flexibilitet i struktur, form och organisering	31
6.2	Arbetets organisering och strategier för att möta krav på flexibilitet	32
6.3	Flexibilitet, arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande	33
6.4	Att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt	35
6.5	Behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt	35
<b>7</b>	<b>Slutsats</b>	<b>36</b>
	Förslag till framtida forskning	37

<b>8</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>38</b>
<b>9</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>43</b>

## 1 Inledning

Organiseringen av arbete i kunskapsintensiva branscher präglas av snabba omställningar och kräver ständig anpassning till ny teknologi. Företag hanterar oförutsägbarhet och hastiga svängningar i efterfrågan genom en flexibel organisation, vilket i sin tur påverkar krav- och styrstrukturer inom organisationer. De anpassningar som krävs för att möta utvecklingen innebär att arbetsgivarnas behov rör sig mot en ökad flexibilitet generellt och särskilt i förhållande till kompetensförsörjningen. Det har bidragit till att den nya arbetsmarknadens framväxt består av allt fler frilansande och tillfälligt anställda med specifika kunskaper och kompetenser som kan att möta behoven i kunskapsintensiva organisationer (Futurion, 2016:3ff). Sammantaget innebär det här att kraven ökar på företag och den enskilde individen att anpassa sig till förändring (SBU, 2014:28; Regeringen, 2016:24). För att förstå de motsättningar som uppstår mellan verksamheters krav på flexibilitet och medarbetarnas behov av förutsägbarhet är en del av studiens syfte att undersöka i vilken utsträckning arbetets organisering förändrats i övergången från en traditionell organisationsstruktur till en mer flexibel organisationsform. Mindre team-baserade enheter speciellt utformade för att utföra kortare uppdrag bidrar till en ökad fragmentering i arbetets organisering och innebär även att allt fler hanterar en mängd sociala kontakter i ett flertal skilda konstellationer (Allvin, Mellner, Movitz & Aronsson, 2013:101f). Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) har i en kunskapssammanställning kunnat påvisa ett säkerställt samband mellan miljön på jobbet och symptom på depression, utmattningssyndrom, sömnstörningar och känslomässig utmattning (SBU, 2014:284). Därav är det av intresse att studera hur dessa förhållanden påverkar arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnandet. Chefernas betydelse för arbetshälsan i ett arbetsorganisatoriskt perspektiv har uppmärksammats av Unionen, SBU och Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE), (Unionen, 2016:28; SBU, 2014:259; Forte, 2014:16). Chefer anses ha en nyckelroll i att förebygga arbetsrelaterad psykisk ohälsa samtidigt som de har möjlighet att upptäcka tidiga tecken på ohälsa. Dock visar en litteraturöversikt från 2016 att det finns en tydlig kunskapslucka bland cheferna hur arbetsrelaterad psykisk ohälsa yttrar sig (Blomberg & Undevall, 2016:18). Att anta ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv innebär att arbetsgivaren har för avsikt att utveckla ett ömsesidigt engagemang i arbetet, att stärka den upplevda kvalitén i arbetet och erbjuda ett stödande socialt klimat (Svensson, Aronsson, Randle, & Eklund, 2007:16). I och med arbetsmiljöföreskriften: AFS 2015:4 har ansvaret vad gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön förtydligats. Syftet med föreskriften är att främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa. Däri framgår att det är arbetsgivarens ansvar att regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna att drabbas av ohälsa. Den uppgiften kan fördelas på chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare, vilka bör ges befogenheter och resurser för att kunna utföra arbetet. Arbetsgivaren har också det övergripande ansvaret att ge chefer förutsättningar att erbjuda stöd till anställda. De har även ansvar för att medarbetarna får en rimlig arbetsbelastning och är skyldiga att vidta förebyggande åtgärder vid tecken på en ohälsosam arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2015:1,7f). Om negativa faktorer såsom obalans mellan krav och resurser, brist på stöd och osäkerhet i anställningen förekommer kan effekten av arbetsmiljöinsatser få stor betydelse för hälsan (SBU, 2014: 20; Dellve, Skagert &

Wilhelmsson, 2007:471). Därav blir det även intressant att studera chefers behov av stöd för att möjliggöra goda arbetsförhållanden. Trots att det numer finns en gedigen kunskap om vilka organisatoriska och sociala faktorer som kan bidra till positiva hälsorelaterade utfall är det viktigt att framhålla att förhållanden som påverkar samspelet mellan arbete och hälsa är komplexa (Forte, 2014:13). Därmed är det av stor vikt att alla inblandade aktörer tar sitt ansvar för att både bredda och fördjupa kunskaperna och på så sätt öka möjligheterna att skapa ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv.

## 2 Syfte

Studiens syfte är att ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning.

### 2.1 Avgränsningar

Studien riktar sitt empiriska fokus mot första och andra linjens chefer inom svensk bilindustri där medarbetarna ses som experter på att utveckla och producera högteknologiska lösningar. Anpassning till ny teknologi ställer ökade krav på företagen att utveckla flexibla organisationer. Området får anses komplext och för att förstå företagets konkurrensförutsättningar bör hänsyn tas till såväl globaliseringens effekter som till arbetsmarknadens interna reglering. Studien avgränsas dock till att beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning.

### 2.2 Disposition av uppsatsen

Uppsatsen inleds med definitioner av centrala begrepp, och följs sedan av tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter. Därefter redovisas studiens metodavsnitt med efterföljande metoddiskussion. Vidare presenteras studiens resultat och i samband med det analyseras det empiriska materialet i relation till tidigare forskning och teoribildning. Avslutningsvis förs en diskussion som utmynnar i uppsatsens slutsatser och förslag på vidare forskning.

### 2.3 Definitioner

#### 2.3.1 Flexibilitet

I teoretiska sammanhang finns det behov av att definiera begreppet flexibilitet. Enligt Furåker, Håkansson och Karlsson (2007) har begreppet generellt en positiv konnotation och används ofta i kombination med andra ord, exempelvis marknadsflexibilitet, organisationsflexibilitet, och tidsflexibilitet. Motsatsen till flexibilitet är rigiditet och stabilitet. Författarna menar att flexibilitet rent teoretisk kan användas i relation med begreppet stabilitet (Furåker, Håkansson & Karlsson, 2007:3). Genom att relatera begreppen till varandra tydliggörs att båda kan beskriva ett önskvärt mål. Flexibilitet kan alltså ses ur perspektivet att det är ett mål för en part, samtidigt som det innebär instabilitet för motparten. Likaså kan stabilitet för ena parten innebära att situationen är oflexibel för motparten. Inom arbetslivet är flexibilitet och stabilitet tillstånd som eftersträvas av både anställda och arbetsgivare, men med den skillnaden att



begreppen har olika betydelse med skilda konsekvenser för respektive part. Att studera olika former av flexibilitet är komplext då flexibilitet är ett rörligt fenomen oberoende av organisatoriska gränsdragningar och nivåer. Flexibilitet kan genomsyra allt från arbetsmarknadens organisering i sin helhet, till mindre enheter inom respektive verksamhet. Trots att det utifrån ett forskningsperspektiv kan vara nödvändigt att fokusera på en nivå i taget är det viktigt att poängtera att de är sammanlänkade och därför kan vara svåra att studera i isolerade tillstånd (Furåker et al., 2007:5f).

### 2.3.2 Arbetsrelaterad psykisk ohälsa

Psykisk ohälsa är ett brett begrepp utan någon tydlig definition. Allmän psykisk ohälsa (Common Mental Disorders; CMD) är vanligt förekommande i internationell litteratur och omfattar diagnoserna depression, generaliserat ångestsyndrom paniksyndrom, fobier, posttraumatiskt stressyndrom och tvångssyndrom (Forte, 2014:8). I Sverige används begreppet inte lika frekvent. Istället används flera olika tillstånd som kan sägas ingå i psykisk ohälsa. När det gäller arbetsrelaterad psykisk ohälsa kan följande diagnoser leda till sjukskrivning: depression, utbrändhet, nedstämdhet, oro, upplevd stress, ångest och trötthet (Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hansson & Lindfors, 2016:57). Det är oftast ett flertal arbetsrelaterade faktorer som ger upphov till en ökad psykisk belastning och som i en förlängning kan leda till psykisk ohälsa. Förhållanden i kravstrukturen och otydligheter i förväntningar på arbetsinsats spelar in. Vidare är det överbelastning i arbetsmängd och att ständiga förändringar påverkar organiseringen av arbete. Brist på stöd från chefer och kollegor och underbemanning är andra faktorer som i längden påverkar hälsan negativt. Detsamma gäller för otydligheter i befogenheter och om möjligheten till återhämtning är otillräckliga (Arbetsmiljöverket, 2015:6).

### 2.3.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö

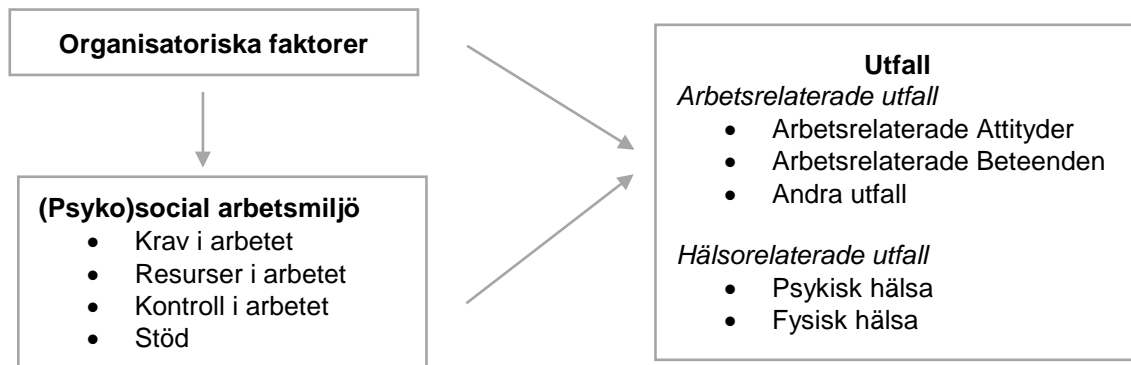
I arbetsmiljöföreskriften; AFS 2015:4 definieras organisatorisk arbetsmiljö utifrån ett flertal faktorer såsom ledning och styrning, kommunikation, delaktighet och handlingsutrymme. Utöver dessa är också fördelningen av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar viktiga faktorer för den organisatoriska arbetsmiljön. Den sociala arbetsmiljön avser villkor och förutsättningar som berör det sociala samspelet, samarbete samt socialt stöd från chefer och kollegor. Det är vanligt att använda sig av termen psykosocial arbetsmiljö i frågor som rör organisatorisk och social arbetsmiljö. Frågorna som adresseras är av social karaktär men det bör alltså poängteras att dessa påverkas av hur företagen är organiserade. Vad som utgör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan på en övergripande nivå beskrivas via begreppen krav och resurser. Psykosociala krav innefattar de krav som är förenade med arbetet och psykosociala resurser är de resurser som behövs för att kunna utföra arbetet (Arbetsmiljöverket, 2015:6f). Krav i arbetet definieras av arbetsmängd, svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden. Skillnader i krav kan utgöras av kognitiv, emotionell och fysisk natur. Resurser för arbete definieras av det som bidrar till att uppnå mål och hantera krav; rimliga och tydliga mål, återkoppling på arbetsinsats, möjligheter till kontroll i arbetet, socialt stöd från chefer och kollegor samt möjligheter till återhämtning. Upplevd rättvisa, utvecklingsmöjligheter och belöning i arbetet är andra delar som ingår i vad som definieras som

resurser för arbetet (Sverke et al., 2016:6f). Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöföreskrift; AFS 2015:4 syftar till att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa. Arbetsmiljöverket hänvisar i denna föreskrift till arbetsgivarens ansvar vad gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Särskilt uppmärksammas förhållanden som påverkar arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Enligt tredje paragrafen är det arbetsgivarens ansvar att föreskrifterna följs. Ansvaret gäller även för de arbetsgivare som hyr in personal. Enligt AFS 2015:4 bör arbetsgivaren förmedla kunskap om vikten av ett förebyggande arbete samt skapa förutsättningar för att chefer ska kunna verkställa det arbetet i praktiken. Arbetsgivaren har det övergripande ansvaret att ge chefer förutsättningar att erbjuda stöd till anställda. De har också ansvar för att arbetstagarna får en rimlig arbetsbelastning och är skyldiga att vidta förebyggande åtgärder vid tecken på en ohälsosam arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2015:5,7).

#### 2.3.4 En hälsofrämjande och hållbar organisation

Definitionen av vad som utgör en hälsosam och hållbar organisation är beroende på sammanhang och i förhållande till diskurs. Utifrån studiens perspektiv är definitionen av en hälsofrämjande och hållbar organisation den verksamhet som lyckas integrera mål i relation till medarbetarnas välbefinnande i kombination med verksamhetens mål för lönsamhet och produktivitet. Intresset för att investera resurser för att forma hälsofrämjande organisationer har ökat över tid. Faktorer som förmodas ha positiv effekt på arbetshälsan är de salutogent förmedlande instanserna, dvs. de faktorer som orsakar och vidmakthåller hälsa. På organisationsnivå handlar det om reglerande och kulturella processer (Svensson et al., 2007:15f, 133). Andra s.k. friskfaktorer för psykisk arbetshälsa är ett gott ledarskap, kontroll i arbetet, balans mellan arbete och fritid, balans mellan arbetsinsats och belöning, tydliga mål och anställningstrygghet (Forte, 2014). En god vägledning i hur organisatoriska och sociala faktorer samspelar med arbets- och hälsorelaterade utfall beskrivs i följande konceptuella modell (se figur 1). Dessa faktorer återfinns även i AFS 2015:4 och utgör ramen för det systematiska arbetsmiljöarbete arbetsgivaren har ansvar att bedriva (Arbetsmiljöverket, 2015:8).

**Figur 1** Organisatoriska och psykosociala arbetsmiljöfaktorer i relation till arbets- och hälsorelaterade utfall



Källa: Sverke et al. (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor - betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall, s.21.

### 3 Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

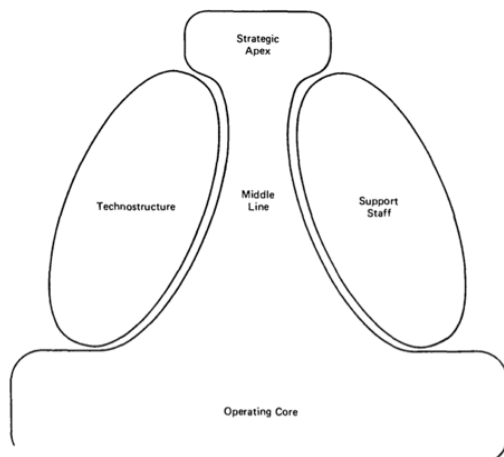
Följande avsnitt presenterar forskning med hänsyn tagen till grundläggande organisationsteoretiska perspektiv samt teorier och modeller som beskriver påverkan på hälsa i relation till arbete. Inledningsvis redogörs för Mintzbergs (1980) grundläggande organisationsstruktur, följt av ett stycke som redogör för hur organisationer kan förstås ur ett sociologiskt perspektiv. Samspelet mellan individer har en avgörande betydelse för hur handlingar utförs och kan erbjuda en ökad förståelse för hur arbete organiseras beroende på företagens specifika behov. I tillägg till det påverkas arbetets organisering av det tekno-ekonomiska paradigmet. Strukturcykelperspektivet beskriver hur den ekonomiska och tekniska utvecklingen driver organisationer till förändring och anpassning. För att uppnå effektivitet krävs att organisatoriska processer och mänskliga resurser är flexibla. En flexibel organisation har möjlighet att förbli effektiv även i krävande perioder. Vidare redogörs för ledarskapets betydelse för att uppnå effektiva verksamheter samt hur det ur ett teoretiskt perspektiv går att definiera ett effektivt ledarskap i relation till det goda ledarskapet. För att förstå sambanden mellan arbetet organisering och medarbetarnas arbetstrivsel och engagemang redogörs för forskning på det goda ledarskapet. Därutöver är det av betydelse att förstå chefers inflytande på arbetsförhållanden och arbetsbelastning och dess effekter på medarbetarnas välbefinnande. Tidigare forskning visar hur sjukskrivningar i arbetsrelaterad psykisk ohälsa ökar varför det är det av vikt att analysera förhållanden som påverkar kravstrukturen och dess eventuella effekter på arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Det saknas heltäckande forskning vad gäller chefers behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt. Resultatet av studier gjorda inom hälso- och sjukvården tas dock upp. Forskningen baseras på chefers behov av stöd i förhållande till chefers egen hälsa och i relation till arbetsrelaterade utfall.

#### 3.1 Organisationsstruktur

För att förstå vad som utgör modellen för en traditionell organisation utgår definitionen från Mintzbergs' s.k. konfigurationer. Organisationens grundläggande delar återfinns i figur 2, där

den operationella kärnan inkluderar anställda som producerar företagets produkter och tjänster eller ger direkt stöd till den produktionen. Strategisk apex utgörs av verkställande chefen och dennes stödfunktioner. I centrum av organisationen (middle line) återfinns chefer som har direktkontakt med anställda i den strategiska spetsen och i driftskärnan. Teknostrukturen består av analytiker som arbetar med metoder för utformning och underhåll av strukturer samt anpassningen av organisationen till dess omgivning. Supportpersonal innefattar de grupper som ger indirekt stöd till övriga organisationen (Mintzberg, 1980:328).

**Figur 2** De fem grundläggande delarna i en organisation.



Källa: Mintzberg (1980). Structure in 5th: a synthesis of the research on organization design, s. 324

Modellen anses endast utgöra en teoretisk standardmodell och återfinns sällan i praktiken. Organisationsstrukturer anpassas dels till rådande kultur i respektive bransch och dels beroende på att harmoni eftersträvas, både i interna processer och med omgivningen (Mintzberg, 1980:322). Selznick (1948) beskriver i en av sina artiklar hur de byråkratiska strukturerna skapar en formell organisation. Genom att organisationer agerar rationellt, mobiliserar tekniska funktioner och sedan kombinerar det med ledarskapsförmågor kan gemensamma överenskommelser nås. Författaren framhåller begreppet delegering som en viktig och grundläggande funktion för att strukturera organisationer. För att kunna delegera krävs det förutom formella mekanismer också en ledning som styr organisationen mot på förhand definierade mål. Via planering, beslut och samordning styrs verksamheten och processerna övervakas genom kontinuerlig uppföljning. Vidare hävdade Selznick (1948) att den sociala dimensionen interagerar med den formella organisationsstrukturens och därmed kan en formell rationalitet inte överordnas den sociala dimensionen. De individer som ingår i en organisation utgör en unik del av helheten och tar med sig vanor och traditioner in i den. Deras handlingar präglas med stor sannolikhet av andra åtaganden och ger på så sätt upphov till målkonflikter, vilket författaren hävdar begränsar möjligheten att använda organisationer som ett rationellt instrument för att nå måluppfyllelse. Teorin bjuder att organisationer mer liknar en organism som både stretar emot och anpassar sig till rådande omständigheter, orsakade av både exogena och endogena händelser (Selznick, 1948:25f). Scott (2014) vidareutvecklar hur den sociala dimensionen letar sig in i den rationella dimensionen genom att skilda faktorer ger upphov till

processer som med tiden bildar ett normbärande system. Faktorerna präglas av företagens tidigare historia och de individer som varit verksamma där såväl som de nuvarande medlemmarnas skilda intressen. Andra faktorer som lyfts fram är förmågan att anpassa sig till rådande kontext samt hur individer påverkar miljön de är verksamma i. Det som utmärker den sociala dimensionen jämfört med den rationella är att de flesta individer vill uppleva att de har ett egenvärde. Med tiden förvärvas en strukturell karaktär och en distinkt identitet som skyddas av individen, kollektivet och ledningen (Scott, 2014). Logiken bekräftar därmed Selznicks' teori, att det krävs mer än instrumentella funktioner för att en organisation skall utvecklas.

### 3.2 Effektiv organisering av arbete

Håkansson och Isidorsson (2003) redogör i sin forskning hur anpassningen till rådande marknadssituation och förändringar kan förklaras via det tekno-ekonomiska paradigmet. När branscher upplever radikala innovationer i kombination med nya tekniska system påverkas både ekonomiska flöden och produktionsflöden, vilket i sin tur påverkar företagens organisering av arbete. Förändringar i det tekno-ekonomiska paradigmet visar på en cyklisk utveckling där tre olika faser avlöser varandra; en krisfas, en transformationsfas och slutligen en rationaliseringsfas för att sedan återgå till en ny krisfas. En ny strukturcykel är beroende av lägre priser på ingående nyckelkomponenter och det är i detta perspektiv som nya koncept för produktion och ny arbetsorganisation skall tolkas. Finns det potential att öka den ekonomiska vinningen via en rationaliseringsprocess som stöds av ny teknik kommer företagen att ta till sig innovationen. För att kunna möta förändringar i efterfrågan utan att behöva lagerföra eller buffra material måste dessa förändringar absorberas av arbetsorganisationen (Håkansson & Isidorsson, 2003:133). För att upprätthålla och stärka effektiviteten menar Bruzelius (2011) att det krävs en förmåga att ständigt vidareutveckla resurser och processer. Ett starkt omvandlingstryck i ekonomin och en ökad förändringstakt verkar därför som pådrivande för att utveckla flexibla organisationer. Lyckas verksamheten inte anpassa organiseringen av arbete till omvärldens krav riskerar verksamheten att bli ineffektiv (Bruzelius, 2011:36f, 71). Vidare redogör Bruzelius (2011) för hur organisering av arbete innefattar att få handlingar utförda av andra genom en social process. Genom att påverka medarbetare att agera nås de mål verksamheten satt upp och om ledarskapet fungerar väl erhålls medarbetarnas respekt, tillit och förtroende. Det mynnar ut i en stimulerande och motiverande arbetsmiljö. Det goda ledarskapet uppnås när syften och mål ses som acceptabla av både samhälle och medarbetare. Ledare som har kunskap om hur individer motiveras, hur grupper fungerar samt hur organisationskulturen påverkar individer och handlingar har större möjlighet att lyckas med sitt uppdrag (Bruzelius, 2011:371f).

### 3.3 Ledarskapets betydelse för välbefinnandet

Enligt Sverke et al., (2016) kan förmågan att planera och organisera arbete, uppmuntra deltagande samt att ge återkoppling definiera det goda ledarskapet. Betydelsen av ett gott ledarskap visar samband med hög arbetstrivsel och ökat engagemang i organisationen. Det finns även påvisade samband mellan ett gott ledarskap och en lägre vilja att avsluta sin anställning, samt en lägre omsättning på personal. Forskningen på ledarskapets betydelse specifikt för arbetsprestationen går dock isär, men beroende på nivå i kvalité på ledarskapet går det att finna

samband med lägre sjukfrånvaro. Samband mellan ledarskap och sjukfrånvaro visar att ett gott ledarskap leder till högre närvaro. Vad gäller de hälsorelaterade utfallen finns det ett samband mellan ett gott ledarskap och ett högre välbefinnande samtidigt som ett bristfälligt ledarskap är relaterat till ett lågt välbefinnande bland de anställda (Sverke et al., 2016:69; Dellve et al., 2007:475). Kankkunen (2014) menar att ett väl fungerande ledarskap kännetecknas av att chefer har inflytande på organiseringen av arbete (Kankkunen, 2014:346). Forskning inom hälso- och sjukvården visar att ledaregenskaper såsom måltydighet, samt visad uppskattning genom premiering och respekt har betydelse för hälsan. Det innebär att strategier och insatser för att påverka förutsättningarna för en god arbetsmiljö kan fungera som en viktig moderator på hälsoeffekter (Dellve et al., 2007:471). Enligt Nyberg, Bernin och Theorell (2005) är omtanke och tydliga strukturer kopplat till ledarskapet positivt för anställdas arbetstillfredsställelse. Det innebär att chefer som tar fasta på både socialt och instrumentellt betingade värden uppnår högre nivåer av arbetstillfredsställelse hos de anställda. Vidare menar Nyberg, Bernin och Theorell (2005) att en tydlig arbetsledning och god ledarskapsstil i samverkan med goda organisatoriska förutsättningar såsom delaktighet och inflytande innebär ett positivt inflytande på arbetshälsan (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005:22ff). Även Svensson et al. (2007) nämner delaktighet och förankring som viktiga komponenter för att skapa hållbara arbetsförhållanden (Svensson et al., 2007:35). Vidare hävdar Nyberg, Bernin och Theorell (2005) att skillnader i hälsoutfall, upplevd stress och sjukfrånvaro kan vara beroende av hur chefer hanterar konflikter och problem bland de anställda. Präglas chefernas inställning av en låt-gå attityd rapporterar de anställda en lägre nivå av självskattad hälsa i kombination med högre nivå av upplevd stress och sjukfrånvaro. Enligt författarna kan ett ledarskap som präglas av ett demokratiskt sätt att hantera problem sättas i samband med en högre nivå av självrapporterad hälsa hos de anställda (Nyberg et al., 2005:28). Enligt en litteraturoversikt från 2013 framgår det att ett stödjande ledarskap är avgörande för att kunna utveckla hälsosamma organisationer. När ledarskapet anses som hälsosamt erbjuds stöd inom organisationen för att kunna balansera medarbetarnas behov och verksamhetens krav (Raya & Panneerselvam, 2013:90f). Enligt Kankkunen (2014) handlar stöd till stora delar om kommunikation och interaktion i verksamheten och tenderar att bli en nyckelfaktor för att kunna upprätthålla god kvalitet på det arbete som utförs. Om kommunikationsnätet är öppet och tillåtande uppfattas också chefen som tillgänglig och stödjande. (Kankkunen, 2014:346f). Värdefullt stöd kan enligt Langford, Bowsher, Maloney och Lillis (1997) bestå av följande fyra delar: emotionellt, värderande, informativt och instrumentellt. Emotionellt stöd innebär bland annat att behovet av trygghet och uppskattning tillgodoses och värderande stöd att medarbetarna får en återkoppling på arbetsprestationen. Ett informativt stöd innebär att chefer ger medarbetarna anvisningar och råd hur arbetsuppgiften skall utföras. Det instrumentella stödet utgörs av att extra resurser tillsätts vid behov (Langford, Bowsher, Maloney & Lillis, 1997:98f; Dellve & Eriksson, 2016:32). I ytterligare en litteraturoversikt från 2016 lyfter författarna specifikt fram chefernas roll i att upptäcka och förebygga psykisk ohälsa på arbetsplatsen, och att det är chefer som får anses ha möjligheter att påverka de strukturer som har fått effekt på de arbets- och hälsorelaterade utfallen (Blomberg & Undevall, 2016:2, 18).

### 3.4 Arbetsrelaterad psykisk ohälsa

Antalet sjukskrivningar på grund av arbetsrelaterad psykisk ohälsa har under de senaste åren ökat hos personer i arbetsför ålder (16–64 år). Psykisk ohälsa är numer den främsta orsaken till långvarig sjukfrånvaro och räknas också som ett av de stora folkhälsoproblemen. På längre sikt riskerar personer med psykisk ohälsa generellt en sämre hälsa jämfört med befolkningen i övrigt (Försäkringskassan, 2016:2). I ett av de elva folkhälsomålen framgår det att ett bra arbetsliv med väl fungerande arbetsvillkor minskar den arbetsrelaterade ohälsan och bidrar till en allmänt förbättrad folkhälsa. För att tydliggöra hur arbetsmiljö påverkar hälsa i arbetslivet beskriver målområde fyra en rad olika bestämmingsfaktorer. Orsakssambanden är komplexa, men höga krav, låg kontroll, svagt socialt stöd samt brist på belöning för ansträngningar ses som centrala komponenter (Statens folkhälsoinstitut, 2005:8). SBU (2014) har i en analys av arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom funnit ett vetenskapligt säkerställt samband mellan alla dessa aspekter i förhållande till anställdas psykiska hälsa. Samma översikt visade också på samband mellan spänt arbete och depressionssymtom. I översikten redovisas samband mellan nivå av kontroll i arbetet och sömnstörningar, depressionssymtom och känslomässig utmattning. Samband finns även mellan brist på socialt stöd och depressionssymtom, utmattningssyndrom och dålig sömnkvalitet (SBU, 2014:13, 284). Tjänstemän i samtliga branscher på den privata arbetsmarknaden utgör inget undantag från långa sjukskrivningar orsakat av psykiska diagnoser. Mellan 2010 och 2015 ökade de dessa diagnoser med 59 procent och är sedan 2014 den vanligaste sjukskrivningsorsaken. Det är dock inte bara hälsan och arbetsförmågan som får en inverkan på sjukskrivningsstatistiken, även regelverk för sjukförsäkringar, aktuell praxis hos beslutande myndigheter, arbetsliv och arbetsmarknaden påverkar (Försäkringskassan, 2016:3, 5; Unionen, 2016:7, 9).

### 3.5 Chefers behov av stöd

Enligt Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) finns det få prospektiva studier som undersökt vilken typ av stöd chefer behöver. Resultat från deras forskning hävdar att chefer har mest stöd i chefskollegor, medarbetare och via privatlivet. Samma studie, utförd inom hälso- och sjukvården, visar att stödresurser är extra värdefulla om man har fler än 30 underställda samt kortare chefserfarenhet, om positiva utfall på chefernas egen hälsa skall uppnås. Bland chefer med kortare erfarenhet hade stödjande kollegor och ett stödjande privatliv en positiv inverkan på hälsan. För att stödja cheferna föreslås mentorskap och nätverk samt utvecklingsstöd av ledarkompetens (Dellve, Andreasson & Jutengren, 2013:866, 872ff). I ytterligare en studie gjord inom hälso- och sjukvården indikeras att chefer har behov av stöd från sina kollegor och genom arbetsrelaterade nätverk. Samtidigt uppgav cheferna att de saknade ett organisatoriskt stöd i att hantera vardagsproblem. Resultaten indikerade även att det fanns ett behov av en öppen kommunikation med överordnade chefer (Dellve & Wikström, 2009:937f).

### 3.6 Flexibilitet

Krav på flexibilitet har uppstått på grund av komplexa förändringar i världsekonomin, i sin tur orsakat av förändrade förhållanden i tillverkningsindustrin. Ny teknologi och ökad global konkurrens kräver att företag anpassar sin kapacitet till förändringar och strävar därför efter att snabbt kunna ställa om verksamheten. Lean-konceptet exemplifierar hur den tekniska

utvecklingen har fått inflytande på hur verksamheter med hjälp av en strikt processbaserad styrning har kunnat effektivisera arbetets organisering (Håkansson & Isidorsson 2003:133). Syftet med lean är att uppnå ett produktionsflöde som inte ger upphov till onödigt spill, där arbetsuppgifter utförs av mindre team som tilldelats ett totalansvar för de olika delprocesser som utgör verksamheternas värdekedja (Røvik, 2008:157). Forskning visar att skilda flexibilitetsstrategier ger ett ökat utrymme för organisatorisk anpassning. Litteraturen lyfter bland annat fram tre typer av flexibilitet; funktionell-, arbetstids- och numerär flexibilitet. Funktionell flexibilitet innebär att personal utför olika arbetsuppgifter beroende på efterfrågan. Vid hög efterfrågan arbetar anställda direkt med produktion av varor eller tjänster och vid låg efterfrågan utför samma personer administrativa uppgifter. Arbetstidsflexibilitet innebär att företaget justerar de anställdas arbetstider efter verksamhetens behov. Den tredje strategin utgörs av numerär flexibilitet. Företagen kan då justera arbetsstyrkan genom att använda tillfällig arbetskraft. Effekten av numerär flexibilitet blir således att tiden används mer effektivt. De olika förutsättningarna beskrivs delvis i Atkinson och Meagers modell; centrum-periferi modellen (Model of "The Flexible Firm", 1986), där kärnan utgörs av de fast anställda, som i sin tur är omgivna av ett yttre skal, bestående av perifera grupperingar. Grupperingarna utgörs bland annat av bemanningsföretag, tidsbegränsade anställningar och underleverantörer (Håkansson & Isidorsson, 2003:136f). Vilken eller vilka strategier som används är till stor del beroende på bransch. Inom kunskapsintensiva arbetsområden såsom forskning och utveckling har strategin modifierats och raffinerats till att bli en del av nätverksekonomin, den s.k. gigeconomien. I och med den snabba tekniska utvecklingen ökar kraven på företagen att kontinuerligt knyta till sig rätt sorts kompetens, vilket i kombination med krav på numerär flexibilitet resulterat i en förskjutning från anställda till frilansare. Arbetslivet består därför i dessa sammanhang i allt högre utsträckning av egenföretagare som skapar sina egna nätverk. Gigeconomien grundar sig främst i företagens krav på flexibilitet och för att tillgodose det behovet hanteras utbud och efterfrågan genom att matcha konsulter och underkonsulter med företagens specifika behov (Futurion, 2016:2).

Allvin et al. (2013) hävdar att definieringen av flexibilitet som en aktörsegenskap, som i sin tur mynnar ut i en handlingsförmåga också kan ses utifrån perspektivet att företag istället använder skilda flexibilitetsstrategier för att påverka enskilda arbetsvillkor. Författarna hävdar att det kan resultera i en upplösning av den reglerande verksamheten inom organisationer. Exempel som tas upp är flexibla arbetstider samt att arbete inom vissa branscher kan utföras i princip var som helst. Författarna menar vidare att arbete i allt högre utsträckning utförs i projekt där varje enskild individ är mer självstyrande än tidigare. Sammantaget kan dessa förutsättningar illustrera det gränslösa arbetet. Enligt Allvin et al. (2013) öppnar situationen upp för fler valmöjligheter, samtidigt som det ökar risken för tvetydigheter. Flexibel organisering gör att gränsdragningar inom och mellan organisationer blir mer diffusa utan att för den skull erbjuda mer frihet för individen. Organisering av arbete får därmed mer av en individuell karaktär, vilket anses stå i skarp kontrast till att arbetsvillkor generellt betraktas som detaljreglerade. Statistik från samma studie visar att den här typen av flexibla förhållanden är vanligast bland manliga tjänstemannayrken i urban miljö, specifikt inom kunskapsintensiva yrken i privat sektor (Allvin et al., 2013:103f, 110f).



### 3.7 Krav/resurs- och krav/kontroll/stöd-modellen

I relation till arbetshälsa finns ett flertal olika modeller som beskriver vilka faktorer som har inverkan på den arbetsrelaterade hälsan. Krav och resurs-modellen beskriver effekter av en obalans mellan krav och resurser. För att kunna bibehålla hälsan trots höga krav och hög ansträngning krävs tillgång till resurser. Resurserna ger upphov till en skyddande effekt och bidrar också till att anställda når verksamhetens uppsatta mål. Initiativ som reducerar krav kan motverka överbelastning och stimulera en personlig tillväxt och utveckling (Arbetsmiljöverket, 2015; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Sverke et al., 2016; Svensson et al., 2007). Generellt kan resurser delas in i två huvudkategorier; organisatoriska och sociala förutsättningar samt personliga förutsättningar. Oberoende av yrke orsakar höga krav och begränsade resurser arbetsförhållanden som leder till stressrelaterad ohälsa. Stress definieras som störningar i balansen mellan kognitiva, emotionella och miljömässiga förhållanden, orsakade av s.k. stressorer. Stressorer uppstår när de fysiska, sociala och organisatoriska förutsättningarna kräver en bibehållen och sammanhängande fysisk eller psykisk ansträngning. Beroende på individuella förutsättningar och personliga strategier påverkas individers hälsa olika. Tecken på överbelastning i arbetslivet kan bland annat vara att anställda begränsar sitt engagemang eller själva omdefinierar sina arbetsuppgifter (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001:499ff).

Studier som undersöker den psykosociala arbetsmiljön utgår ofta från krav/kontroll/stöd-modellen. Påverkan på hälsa beskrivs å ena sidan via ett spänt arbete, vilket innebär att arbetssituationen kombinerar höga krav med låg kontroll. Å andra sidan beskrivs aktivt arbete genom att anställda har god kontroll samt att krav står i relation till befogenheter, vilket innebär att anställda i perioder kan hantera relativt höga krav. Måttfulla krav sägs bidra till att göra arbetet mer stimulerande och utvecklande. I en utveckling av krav/kontroll-modellen inkluderades socialt stöd som bland annat refererar till vägledning och återkoppling. Förekomsten av socialt stöd och visad uppskattning ses som motverkande faktorer till den psykiska påfrestning som spänt arbete innebär. Detsamma gäller för graden av inflytande. Den mest påfrestande situationen för hälsan är ett spänt arbete med avsaknad av stöd (Widmark, 2005:22). Krav/kontroll/stöd-modellen har i stor utsträckning använts för att beskriva vilka arbetsförhållanden som utgör riskfaktorer (Reineholm, Gustavsson & Ekberg, 2011:234f), vilket får förmodas gälla även för krav/resurs-modellen. Att båda modellerna kan förklara orsaker till ohälsa bör tolkas utifrån det faktum att de har utvecklats för att användas i preventivt syfte.

### 3.8 Organisatorisk och självinitierad överbelastning

Huruvida olika typer av överbelastning påverkar anställda är särskilt intressant i förhållande till arbetsrelaterad psykisk ohälsa. Laurence, Fried och Raub (2016) hävdar att forskning som undersöker överbelastning, arbetsprestation och tillfredsställelse inte tagit hänsyn till viktiga skillnader i orsak till överbelastning. Överbelastning ses generellt som en organisatorisk företeelse där anställda har upplevt sig vara engagerade i för mycket arbete, samtidigt som de inte har tillräckligt med kontroll för att på ett effektivt sätt hantera sin arbetssituation. För att förtydliga hur skillnader i orsak påverkar arbetsprestation och arbetstillfredsställelse på olika

sätt har författarna lagt fokus på att försöka beskriva två olika typer av överbelastning. Om överbelastning orsakas av organisatoriska krav är de anställdas strategiska egenmakt att påverka situationen låg, till skillnad från om kraven är själviniterade enligt Laurence, Fried och Raub (2016). Anställda som upplever att de har relativt hög kontroll över hur arbetsuppgifter ska utföras har bättre förutsättningar att prestera väl. Dessvärre är det oftast inte en tillräcklig resurs för att bemästra ökade krav, såsom fler arbetsuppgifter och ökat ansvar. Enligt författarna förväntas orsakerna till överbelastning påverka jobbtillfredsställelse, känslomässig utmattning, arbets- och familjekonflikter och arbetsprestation på olika sätt (Laurence, Fried & Raub, 2016:338, 340). Teorin skulle kunna användas för att skapa en ökad förståelse för hur olika typer av överbelastning uppstår.

### 3.9 Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Hur väl arbetsmarknaden kan tillgodogöra sig positiva effekter av olika flexibilitetsstrategier beror på balansen mellan flexibilitet och reglering. För att möta förändring är det fullt möjligt att företagen använder vitt skilda strategier för att kringgå en rigid arbetsmarknadsreglering. För att på ett uttömmande sätt kunna förklara de komplexa samband som styr vilka strategier som är mest effektiva krävs en djupgående analys av svensk arbetsmarknadsreglering (Rubery, 2003:141), vilket inte ryms inom ramen för den här studien. Istället ligger fokus på hur man utifrån en specifik bransch kan förstå hur skilda strategier möjliggör en ökad rörlighet av expertis och kunskap mellan olika projekt, samtidigt som man är mer eller mindre oberoende av organisatoriska gränser. Arbetsuppgifterna som utförs sker i allt högre utsträckning i projektform i flera olika sociala konstellationer inom skilda professionella nätverk. Men om behoven hos arbetsgivaren rör sig mot ökad flexibilitet i kompetensförsörjningen, samtidigt som trygghetssystemen är utformade för en arbetsmarknad med förutsägbarhet och fasta anställningar uppstår en motsättning. För att få en ökad förståelse för hur arbetsförhållanden formas och förändras i den moderna organiseringen av arbete kommer analysen av det empiriska materialet ta hänsyn till den forskning som finns på behov av balans mellan krav, resurser och stöd. Brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan bidra till en bibehållen och sammanhängande fysisk och psykisk ansträngning och kan över tid ge upphov till stress, utmattning och brist på motivation bland de anställda. Arbetsförhållanden som ger medarbetarna beslutsutrymme och ansvarsfrihet ökar chansen för att anställda i perioder kan hantera relativt höga arbetskrav. Höga krav i arbetet är i sig inte negativt för hälsan, utan bidrar till en stimulerande och utvecklande arbetsmiljö. Ytterligare förutsättningar för att uppnå goda arbetsförhållanden beror på förekomsten av ett socialt stöd och ses som en mycket viktig del i det förebyggande arbetet mot ohälsa. Skilda orsaker till överbelastning påverkar medarbetarnas arbetsprestation, motivation och engagemang på olika sätt. Det är därför av intresse att undersöka chefers syn på arbetsbelastning generellt och deras erfarenhet av överbelastning i synnerhet, och om de använder sig av särskilda strategier för att balansera krav med resurser. För att kunna skapa förutsättningar för en hälsofrämjande och hållbar organisation krävs en ökad förståelse för hur organisatoriska arbetsprocesser utvecklas med hänsyn tagen till inre kontext och yttre faktorer. Studiens syfte är att ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning. För att möjliggöra en analys

av insamlat datamaterial kommer ovan nämnda teorier samt följande frågeställningar att användas.

### 3.10 Frågeställningar

- Vilket inflytande upplever chefer att de har på arbetets organisering och vilka strategier använder sig chefer av för att möta krav på flexibilitet?
- Vilken syn har chefer på hur krav på flexibilitet påverkar medarbetarnas arbetsförhållanden samt arbetsbelastning och vad anser cheferna är viktigast för ett stärkt välbefinnande hos medarbetarna vid krav på flexibilitet?
- Vilket behov av stöd beskrivs som viktigast av cheferna för att vid krav på flexibilitet organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt?

## 4 Metod

### 4.1 Studiedesign

Studiens syfte är att ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Det empiriska materialet samlades in genom att intervjua sex stycken chefer verksamma inom svensk bilindustri. Trots att ansatsen i syfte och frågeställningar var explorativ valde jag att analysera materialet utifrån för ämnet relevanta teoretiska utgångspunkter. Riskfaktorer i förhållande till arbetshälsa får bedömas som relativt välbeforskat men i kombination med flexibilitet saknas grundläggande forskning. Därav såg jag en fördel ställa flexibilitet i förhållande till de modeller som används inom stressforskning. Att använda intervju som insamlingsmetod bedömdes som ett adekvat och lämpligt tillvägagångssätt för att kunna besvara studiens frågeställningar. Studiens analysmetod utgjordes av en latent tematisk innehållsanalys vilket innebär att datamaterialet, i form av transkriberade texter, tolkades utifrån det som var synligt och uppenbart. Analysmetoden syftade till att identifiera meningsbärande enheter för att sedan kunna koda fram kategorier och identifiera centrala teman (Eriksson Barajas, 2013:146f).

#### 4.1.1 Urval

Respondenterna är verksamma inom bilindustrin i Västra Götalandsregionen och innehar chefsbefattningar med personalansvar. För att nå chefer i en kunskapsintensiv bransch präglad av hög förändringstakt ansåg jag fordonsindustrin som lämplig. Med den korta tidsramen i åtanke sattes målet med antal deltagare till mellan fem och åtta chefer. Under april kontaktades fyra personer som ansågs kunna bidra med förslag på respondenter. Tre av de tillfrågade återkom med förslag på sammanlagt nio personer, alla anställda som första och andra linjens chef. Ett jämnt urval mellan manliga och kvinnliga respondenter eftersträvades och resulterade i datamaterialet från tre män och tre kvinnor. Alla kontaktades via telefon där alla fick en kort introduktion till ämnet samtidigt som mötestider bokades in. Totalt sju respondenter intervjuades under april och maj 2017, varefter en uteslöts då det visade sig att respondenten inte hade ett formellt personalansvar.

#### 4.1.2 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingen genomfördes med hjälp av enskilda intervjuer, antingen på en av författaren föreslagna plats eller på respondentens arbetsplats. För att möjliggöra ett likvärdigt empiriskt utgångsmaterial användes en intervjuguide med totalt 12 huvudfrågor (bilaga 1). Frågorna utarbetades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Författaren använde sig av ljudinspelning i kombination med stödanteckningar. Intervjuerna var halvstrukturerade vilket innebar att det fanns utrymme att ställa alternativa följdfrågor beroende på respondentens resonemang och hur intervjun utvecklade sig. Datamaterialet från en inledande testintervju utfördes men inkluderades inte i studien. Efter testintervjun modifierades en fråga eftersom den ansågs otydlig. Vissa begrepp fick också ett förtydligande för att undvika eventuella begreppsliga missförstånd. Deltagarna blev informerade om syftet med studien och fick i samband med det möjlighet att ställa frågor. Innan intervjun fick respondenterna muntlig och skriftlig information om att deltagandet var frivilligt och att personen när som helst kunde avbryta sin medverkan. Samtidigt framgick det att ingen obehörig skulle ges tillgång till materialet och att citat skulle kunna komma att användas i studien (Granskär & Höglund-Nielsen, 2012:116). Alla intervjuer transkriberades och skrevs därefter ut i sin helhet.

#### 4.1.3 Analysmetod

Ämnet organisationsteori samt arbetshälsa och dess bakomliggande riskfaktorer är relativt välbeforskade. Även flexibilitet i förhållande till arbetsförhållanden och arbetsorganisering har studerats i viss utsträckning, dock inte i förhållande till arbetshälsa. Att använda befintliga teorier gör att metodvalet liknar den hermeneutiska läran. Hermeneutik handlar om att tolka och förstå och kan i det här fallet relateras till aktörernas ”motiv för handlingar och meningsskapande mänskliga aktiviteter” (Granskär & Höglund-Nielsen 2012, s.155). Ur det perspektivet kan tidigare forskning anses utgöra nycklar för att öppna upp för en ny förståelse (Granskär & Höglund-Nielsen, 2012:155ff). Datamaterialet lästes först igenom två gånger och under den tredje gången markerades meningsbärande enheter. På så sätt kunde materialet kondenseras ned till en hanterbar mängd data utan att för den skull förlora delar av betydelse för resultatet. Meningsbärande enheter kan vara ord, delar av en mening eller hela meningar. Därefter kodades materialet vilket innebär att allt kondenserat material gavs rubriker och delades in i olika kategorier. Olika koder hamnade på så sätt i olika kategorier, beroende på innehåll (Eriksson Barajas, 2013:147). I det momentet är det viktigt att data inte överlappar varandra (Granskär & Höglund-Nielsen, 2012:190). Via de meningsbärande enheterna och kodningen skapades därmed en ny helhet. I första skedet resulterade kodningen i fyra övergripande teman och sex underkategorier. Så småningom kondenserades materialet ytterligare för att till slut bilda en huvudkategori med totalt fem underliggande kategorier.

## 4.2 Metoddiskussion

### 4.2.1 Studiedesign

Att använda en induktiv ansats skapar möjligheter att utveckla befintliga teorier (Bryman, 2016:378). Arbetshälsans riskfaktorer är välbeforskade men utfall i förhållande till krav på flexibilitet saknas än så länge. Granskär och Höglund-Nielsen (2012) hävdar att genom att ta

hänsyn till befintlig kunskap inom ett område och sedan ställa den i förhållande till valda påverkansfaktorer kan studier bidra till att utveckla teoretisk kunskap. För att rama in ämnet har därför grundläggande organisationsteori och modeller som beskriver riskfaktorer i förhållande till arbetshälsa tagits upp. För att uppnå kontroll av studiens tillförlitlighet hade en korsvalidiering eller triangulering varit att föredra, exempelvis genom att även intervjua medarbetare på respektive arbetsplats (Granskär & Höglund-Nielsen, 2012:31f). Det ansågs dock inte möjligt på grund av den korta tid studien pågick. Forskningsmetodens syfte var att beskriva och förstå erfarenheter och upplevelser. Vad gäller studiens tillförlitlighet är frågan om andra forskare skulle koda fram samma företeelser eller skapa en liknande struktur utifrån resultatet av datainsamlingen som författaren gjort. Vad gäller trovärdigheten bör läsaren ta hänsyn till hur väl resultatet kan generaliseras till chefer i övriga branscher samt om resultatet är representativt i förhållande till andra chefer i samma bransch (Eriksson Barajas, 2013:31f).

#### 4.2.2 Urval

Att använda snöbollsurval kan ses som en effektiv metod för att samla en mindre grupp deltagare relevanta för studiens syfte. Utifrån tidsrymd och syfte bedömdes det som tillräckligt att intervjua mellan fem och åtta chefer. Enligt Bryman (2016) kan det i kvalitativa studier vara svårt att på förhand avgöra antalet respondenter som behövs för att uppnå teoretisk mättnad. Alternativet är att forskaren själv tar ställning om fler bör inkluderas allteftersom data analyseras (Bryman 2016:415ff). Efter att ha intervjuat alla respondenter analyserades datamaterialet och det konstaterades att tillräckligt med material fanns för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Enligt Eriksson Barajas (2013) ger ett mindre urval forskaren möjlighet att gå på djupet och undersöka faktorer i en specifik miljö under specifika förhållanden för att på så sätt utveckla teorier och begrepp (Eriksson Barajas, 2013:125).

#### 4.2.3 Datainsamlingsmetod

Syftet med datainsamlingen var att påvisa sammanhang mellan krav på flexibilitet och medarbetarnas arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande. Det har förmodligen inte gjorts tidigare varför en kvalitativ studie med intervju som insamlingsmetod ansågs kunna utgöra ett initialt kunskapsunderlag. Halvstrukturerade intervjuer genomfördes där de förutbestämda frågorna bidrog till homogenitet i datamaterialet och därmed underlättade analysarbetet. Frågan är dock om det är möjligt att under en kort intervju få en tillförlitlig bild av de komplexa villkor som påverkar arbetsorganisering och chefers förutsättningar i att skapa en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö. Alternativet till intervju är att designa studien så att forskaren under en längre period kan observera händelser, med den fördelen att det då det ges tillfälle att studera målgruppen i den kontext de verkar i (Czarniawska, 2014:23). Intervju som metod får i det här fallet ses som ett fullgott alternativ för att få mer kunskap om chefernas syn de villkor som präglar arbetsorganisering och arbetsförhållanden. Kunskap som kan bidra till att underlätta förutsättningarna för att forma en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö bör uppmuntras och forskning bör försöka synliggöra de förhållanden som kan utgöra både hinder och möjligheter i frågor som berör den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i relation till arbetshälsa.

#### 4.2.4 Analysmetod

Då chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar medarbetarnas arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande förmodligen inte tidigare studerats i relation till varandra fanns det skäl att analysera materialet utifrån grundad teori. Men genom att använda mig av befintliga teorier i analysen liknar metodvalet mer den hermeneutiska läran. Utifrån den hermeneutiska tolkningsansatsen möjliggjordes en analys som tog hänsyn både till tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter i syfte att öka förståelsen för de handlingar som ligger till grund arbetets organisering och som i sin tur påverkar arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Att använda en latent tematisk innehållsanalys innebär att forskaren bryter ner en ursprunglig helhet för att sedan koda, tematisera och kategorisera och därefter bygga upp en ny helhet. En del av svårigheten ligger i att skilja de meningsbärande enheterna åt så att innehåll i kategorier inte överlappar varandra. Det visade sig vara en stor utmaning i den här studien. Förhållanden och situationer är tätt sammanvävda och svåra att skilja åt på ett logiskt och följsamt sätt. Analysmetoden kan inte göra anspråk på att ge allmängiltig bild av hur krav på flexibilitet påverkar chefers strategier att organisera arbete samt chefernas uppfattning hur krav på flexibilitet påverkar medarbetarnas arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande. Faktorer som är avgörande för resultatanalysen är kontextbundna vilket kan anses påverka generaliserbarheten. Men genom att beskriva den miljö som omger studieobjekten erbjuds läsaren en inblick i hur och varför specifika beteenden uppstår. Att betona kontexten i kvalitativa studier samtidigt som forskaren får möjlighet att kartlägga omständigheter gör det möjligt att förstå dessa beteenden (Bryman, 2016:395).

#### 4.3 Källkritisk diskussion

Beroende på forskarens förförståelse är det rimligt att anta att studier formas utifrån ett personligt perspektiv, inte minst vad gäller de källor som används. Som forskare kan man inte frigöra sig från sitt sammanhang och bli en helt oberoende part, utan denne måste ses som en del av den kunskapskonstruktion som pågår (Bryman, 2016:388). Det får konsekvenser på vad så småningom utgör studiens resultat. Snöbollsurvalet startades med hjälp av personliga kontakter, dock togs stor hänsyn till att ingen av respondenterna var bekanta med mig sedan tidigare. Detta för att undvika eventuella risker för svarsbias. Litteraturen som utgjort referensmaterial är litteratur som söktes fram under tiden uppsatsen skrivits fram. Även litteratur som använts under magisterprogrammets olika delkurser ingår som referensmaterial samt litteratur som använts vid tidigare uppsatsskrivning. Utöver det ingår källor som rekommenderats av min handledare.

#### 4.4 Etisk diskussion

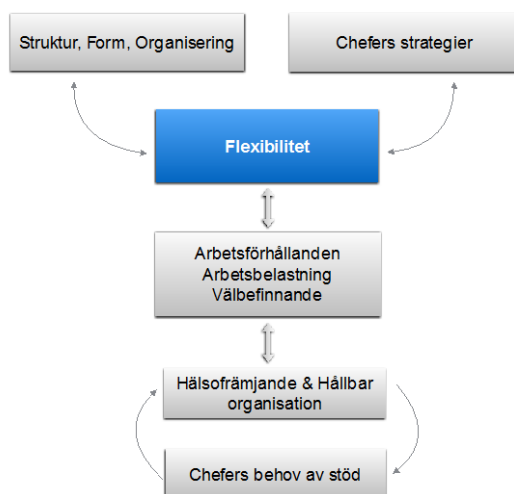
Enligt forskningsetiska principer är etikprövningens syfte att skydda berörda personens integritet och säkerhet. Människors välfärd skall ges företräde framför samhällets och vetenskapens behov. Stor hänsyn bör tas till deltagarna i en studie samtidigt som det viktigt att poängtera att tillgängliga kunskaper ständigt bör utvecklas och fördjupas. Det krävs därför en god avvägning mellan att skydda deltagare och den eventuella samhällsnytta forskningen kan leda till (Vetenskapsrådet, 2002:18). Studentarbeten som genomförs inom ramen för högskoleutbildning på avancerad nivå definieras inte som forskning enligt etikprövningslagen

definition. Forskningens etiska riktlinjer uppmanar ändå till att alla deltagare i studien skall beredas möjlighet att ge ett informerat samtycke, vilket också gjordes inför den här studien. I underlaget upplystes respondenten om möjligheten att avbryta sitt deltagande utan att ange skäl samt att all data som registrerats är konfidentiella uppgifter (bilaga 2). Materialet kodades under transkriberingen så att inget i de lämnade uppgifterna kunde spåras tillbaka till enskilda individer.

## 5 Resultat och analys

I följande avsnitt redovisas resultaten av de huvudsakliga fynd som gjorts i analysen av intervjuerna. För att tydliggöra studiens specifika kontext inleds resultatet med att beskriva den för branschen traditionella organisationsstrukturen. Efter det beskrivs hur en bransch i förändring har gått från en traditionell organisationsstruktur till att bli mer anpassad och flexibel för att på så sätt kunna möta marknadens krav i en globaliserad kontext. Därefter redovisas hur arbetets organisering påverkas av verksamheternas krav på flexibilitet och vilka strategier chefer använder sig av för att möta dessa krav. Sedan redovisas hur arbetsförhållanden och arbetsbelastning påverkas av krav på flexibilitet och vad det kan få för betydelse för medarbetarnas välbefinnande. Därefter redovisas chefernas syn på att organisera arbetet på ett hälsofrämjande och hållbart sätt i relation till verksamhetens krav på flexibilitet. Slutligen beskrivs chefernas behov av stöd för att vid krav på flexibilitet organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt. I sista stycket sammanfattas studiens resultat.

**Figur 3** Betydelse av flexibilitet



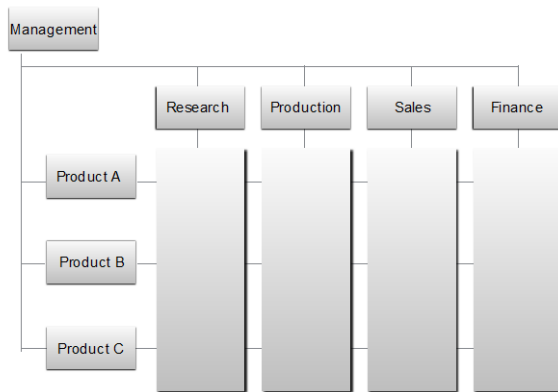
### 5.1 Flexibilitet i struktur, form och organisering

#### Flexibilitet i struktur och form

Matrisorganiseringen är fortfarande den organisationsstruktur som präglar arbetets organisering inom de verksamheter som ingår i studien. Anledningen till att strukturera verksamheten enligt en matris (se figur 4) är att det finns ett behov av att särskilja verksamhetens olika funktioner

genom en linje- och en projektorganisation (Bruzelius, 2011:206). Linjeorganisationen illustreras i den vertikala strukturen där varje plattform med tillhörande modellprogram återfinns. Projektorganisationen illustreras av den horisontella strukturen där respektive produkt utvecklas (se A, B, och C).

**Figur 4** Matrisorganisation



Linjeorganisationen ansvarar för utvecklingen och konstruktion av det kompletta modellprogrammet och projektorganisationen ansvarar för utvecklingen av respektive produkt. Arbetsprocesser utarbetas både horisontellt och vertikalt vilket betyder att matrisorganisationen stimulerar kommunikation då det krävs gemensamma problemlösningar. Slutprodukten kan inte produceras utan att alla ingående komponenter är klara, vilket medför att alla problem måste lyftas och ingen konflikt eller meningsmotsättning kan skylas över. Matrisorganisationen ställer stora krav på verksamheten, då det krävs en mognad hos cheferna att fatta gemensamma beslut och ta gemensamt ansvar (Bruzelius, 2011:209). Projekt som arbetsform kan vara lyckad för att synliggöra problem inom organisationen (Svensson et al., 2007:63). Att arbetet präglas av en konsekvenskultur framgår genom att en av cheferna beskriver den allmänt utbredda medvetenheten om marknadens kvalitetskrav och konsekvenserna av felaktiga beslut. Effekten av det blir att linje- och projektorganisation fungerar disciplinerande på varandra. Problem lyfts upp och analyseras kontinuerligt vilket får inflytande på det generella arbetsklimatet.

Studien har ett specifikt fokus på verksamheter som utvecklar och konstruerar produkter i en miljö präglad av hög förändringstakt. Orsaken till den höga förändringstakten är enligt två av respondenterna inte enbart beroende på krav på miljöeffektiva lösningar, utan påverkas också av livsstilsrelaterade behov samt ökad konkurrens. Att den globala trenden bland yngre generationer är att de är påverkbara, trendkänsliga och förändringsbenägna, menar en respondent är något som branschen måste ta hänsyn till. Så i konkurrens med nya och gamla aktörer blir analysen av nya behov avgörande, samtidigt som tid utgör en avgörande faktor för framgång. Både kortare och snabbare cykler gör arbetet mer svårhanterligt enligt en av cheferna:

Under alla år som jag har jobbat så känns det som vi har gått från ett system där man hade liksom en långsiktig plan, vi jobbade med tio



års investeringar och följde det. Nej, så upplever jag inte det idag, utan det är mycket kortare cykler på allting, det är mycket snabbare cykler.

(respondent 5, s.2)

Den allt högre graden av datateknologi som präglar bilen gör att utvecklingen går mycket snabbt. En chef redogör för hur branschen är i omvandling och menar att den största utmaningen är den ökade konkurrensen i form av nya aktörer. Varumärket Tesla startade sin verksamhet inom el-utveckling, men även Google, Apple, och Faraday Future är exempel på olika företag som etablerar sig som alternativ till de traditionella biltillverkarna. Respondenten beskriver vidare hur organisationer utan tidigare erfarenhet av biltillverkning kan konkurrera med inarbetade varumärken tack vare digitaliseringen och informationsteknologins utbredning. Inhämtning av kunskap och data utgör den viktigaste konkurrensfaktorn för det moderna företaget och gör att behovet av hierarkiska system minskar eller försvinner då det numer är möjligt att överföra information mellan företag till en låg kostnad. Den beskrivningen bekräftas till viss del av ytterligare en respondent som menar att branschen går mot att struktureras i mindre enheter där innovation och utveckling sker. Företagen äger inte längre hela processen utan lämnar över till andra aktörer att slutföra arbetet. Marknaden blir på så sätt mer fragmenterad men skapar samtidigt möjligheter för svenska företag att etablera sig på en global marknad. När det tekno-ekonomiska paradigmet rationaliseringsprocess inleds drivs företagen till en effektivisering, vilket till stor del förklarar hur cyklerna både blir snabbare och kortare. Det är med andra ord inte enbart lägre priser på nyckelkomponenter som är av betydelse, även utvecklingen av informations- och datateknologi får stort inflytande på produktion och arbetsorganisation. För att bli en ledande aktör på marknaden krävs därför att företagen tar till sig innovationer på ett flertal olika områden. Flertalet chefer refererar till hur arbetet påverkas av att företagens tekniska mål är mer rörliga än tidigare, att marknaden svänger fort och att det i sin tur slår direkt mot det operativa arbetet. För att kunna tillmötesgå marknadens högt ställda krav strävar verksamheterna efter att förvärva och utveckla en ökad specialistkompetens. Studiens resultat illustrerar hur organisationen anpassas med hjälp av numerär flexibilitet för att absorbera krav på anpassning och förändring. Strategin innebär att konsulter hyrs in på temporära kontrakt för att tillgodose verksamheternas behov av flexibilitet. Genom att cheferna specificerar; när, var och hur, matchas mänskliga resurser på ett effektivt sätt. Rapporter från bland annat Futurion (2016) bekräftar att det finns ett ökat behov av matchning mellan kompetens och behov (Futurion, 2016:4). Nya kommunikationsverktyg och teknologiska framsteg möjliggör effektiva utbyten mellan företag och över tidszoner. Det öppnar upp för nya anställningsformer som i sin tur bidrar till en än mer flexibel organisation. Med hjälp av inhyrda högkvalificerade entreprenörer med tydliga spetskompetenser ökar inte bara möjligheten att möta marknadens krav, det ger företagen dessutom ett nödvändigt utrymme att snabbt kunna ställa om vid plötsliga förändringar. Ett starkt omvandlingstryck i ekonomin och en ökad förändringstakt är pådrivande faktorer för att utveckla flexibla organisationer. Lyckas verksamheter inte i att anpassa organiseringen av arbete till omvärldens krav riskerar verksamheten att bli ineffektiv (Bruzelius, 2011:36f, 171). Enligt Furåker et al. (2007) har flexibilitet blivit ett nyckelkoncept i diskursen om arbetslivets utveckling och verksamhetsorganisering. Utifrån studiens kontext kan behovet av flexibilitet ställas i relation till krav på

stabilitet. Kärnan av medarbetare utgör den stabilitet som krävs för att säkerställa att utvecklingen av företagets verksamhet blir kontinuerlig oavsett exogena händelser (Furåker et al., 2007:5). Resultatet indikerar att en utveckling av det resonemanget kan skönjas då en respondent framhåller den växelvisa utveckling som sker mellan konsulter och företagens anställda. Respondenten menar att leverantörerna bidrar till att bygga upp en stabil grund genom att tillföra juniora ingenjörer i verksamheten, samtidigt som erfarenhet och spetskompetens tillförs via seniora ingenjörer. Utbytet mellan företagen säkerställer framtida kompetenskrav och gynnar därför båda parter. Utifrån det resonemanget är det rimligt att anta att ansvaret för den enskilda konsulten skiftar över till konsultbolagen eller konsulten själv vad gäller stabilitet i form av en trygg inkomst, samtidigt som inget utrymme finns för att reglera individernas arbetsförhållanden och arbetsbelastning.

## 5.2 Arbetets organisering och strategier för att möta krav på flexibilitet

Utifrån respondenternas svar går det att urskönja hur några av cheferna organiserar arbetet med stöd i olika managementkoncept. En chef förklarar hur hen vill vara tydlig gentemot medarbetarna i hur man gemensamt jobbar mot kortare målbilder:

Det är viktigt att berätta för folk att vi inte kommer att jobba som vi gjorde förr, vi skall jobba så här istället. Vi skall jobba i delmål, vi skall jobba i ”bursts”, på fem veckor skall vi ha åstadkommit något och sedan mäter vi av det...

(respondent 5, s.8)

Att få medarbetarna att fokusera på att anpassa sig till att arbeta mot kortare och fler mål möjliggör för företagen att uppnå en högre grad av effektivitet. Genom att strukturera arbetet i mindre självorganiserade nätverk löses uppgifter med särskilt fokus på att tillfredsställa slutanvändarnas behov. Den specifika formen av organisering bygger på att medarbetarna tar mycket eget ansvar där de till stor del driver sig själva, vilket också framhålls av tre av cheferna. Två av dessa tillägger att det numer krävs att man trivs i en arbetsmiljö som präglas av osäkerhet i snabba förändringar.

Jag tror att vi har skapat en kultur här som bygger på att människor som jobbar och trivs här, det är människor som gillar att ta eget ansvar, som gillar att ha frihet, men också att ta ett stort ansvar...

(respondent 3, s.3)

Alla chefer nämner vikten av att motivera medarbetarna till att acceptera förändring. Det påverkar arbetets organisering, vilket kan illustreras genom en av cheferna uttrycker att målet för verksamheten är att vara ”lean and nimble” (effektiv och smidig). Med det följer att ta order från ledningen och tåla kontraorder samtidigt som man förväntas reagera snabbt och smidigt. Samma chef menar att förutsättningarna för att lyckas med det bygger på att både chefer och medarbetare har en tydlig entreprenörsanda, vilket för hen innebär att fokusera på att se möjligheter istället för hinder, att trivas med att arbeta mot korta mål och vara nöjd med det.

Att arbeta på en global marknad innebär att konfronteras med kulturella skillnader vilket visar sig vara en källa till både entusiasm och frustration för tre av respondenterna. Alla tre framhåller att skillnaderna gör det svårt att organisera arbete på ett effektivt sätt. För de respondenter som arbetar i en blandad kultur av kinesiskt och svenskt framställs de vitt skilda villkor som präglar det dagliga arbetet. En chef beskriver hur den kinesiska arbetskulturen bidrar till generellt sämre förutsättningar att arbeta självständigt och ta eget ansvar. För att tydliggöra dessa skillnader redogör samma chef för hur man inom den svenska arbetskulturen ifrågasätter chefernas direktiv i större utsträckning, vilket gör att chefer måste förklara sig för att få gehör. Respondenten menar att det krävs mycket tålamod och förståelse, både från medarbetare och cheferna själva, för att lyckas i ett samarbete när villkoren i så hög grad skiljer sig åt. För att lyckas med det arbetet lyfts viktiga förutsättningar som beredskap och en vilja att ta till sig och delta i utvecklingen av en helt ny kultur.

Vare sig kraven beror på kulturella skillnader, ökad konkurrens eller den snabbare tekniska utveckling resulterar det i en anpassning av den interna organisationen av arbete. Hälften av respondenterna hävdar att skillnaderna påverkar det dagliga arbetet genom att det har en negativ effekt på tillit och kommunikation, samt att det inverkar på förståelsen för vad som skall levereras. Skillnaden märks också i nivå på inflytande och delaktighet i operativa beslut, där den svenska normen gör gällande att medarbetarna känner ansvar och därmed också ifrågasätter och resonerar sig fram för att uppnå vad som anses vara den bästa lösningen för företaget. Att kulturella skillnader får effekt på hur chefer organiserar arbetet bekräftar teorin om att den sociala dimensionen påverkar organisationens rationella funktioner då varje enskild individ tar med sig vanor och traditioner in i verksamheten (Selznick, 1948:26). Scott (2014) hävdar, liksom Selznick (1948), att det med tiden bildas ett normbärande system som skyddas av verksamhetens alla aktörer (Scott, 2014:25). I relation till hur några av cheferna beskriver hur de hanterar kulturella skillnader i den externa delen av organisationen framträder samtidigt en bild av att likvärdiga förhållande också påverkar den interna organisationen. Slitningar mellan linje- och projektverksamhet tydliggörs av en respondent som lyfter fram att det tvärspektoriella arbetet bör få mer uppmärksamhet. Respondenten menar att det kan bidra till att skapa ökad förståelse och underlätta kommunikationen dels mellan olika projekt, men även mellan linje- och projektorganisation. Respondenten menar att ett utökat samarbete skulle kunna utmytna i ett högre engagemang från medarbetarnas sida. Det kan ställas i relation till hur en annan chef beskriver hur arbetets organisering präglas av ett stort inflytande från projektorganisationen. Samma chef menar att konsekvensen av det blir att de strategiska frågorna nedprioriteras, vilket bekräftas av Bruzelius (2011), då han hävdar att om projektorganisationen får för stort inflytande i förhållande till linjeorganisationen så påverkas den strategiska utvecklingen av verksamheten negativt. För att uppnå balans mellan de olika delarna menar Bruzelius (2011) att det specifikt inom matrisorganisationer krävs en mognad bland cheferna att fatta gemensamma beslut och ta gemensamt ansvar (Bruzelius, 2011:209).

Alla chefer uppger att de har inflytande på arbetets organisering och flera framhåller samtidigt att arbetet är en kontinuerlig utvecklingsprocess. Allvin et al. (2013) hävdar att om enskilda chefer ges för mycket inflytande och makt över arbetets organisering kan det få till följd att

arbetsgivarens ansvar åsidosätts. Vidare menar författarna att skillnader i chefers erfarenhet och förmåga ökar risken för att alltför stort ansvar läggs på medarbetaren att själv definiera och planera sitt arbete. Det gäller särskilt inom mindre toppstyrda organisationer (Allvin et al., 2013:111). Då studiens resultat indikerar att enskilda chefer har ett inflytande över både arbetets organisering och dess utvecklingsprocesser finns det anledning att ifrågasätta huruvida ansvarsfrågan är tydligt definierad, liksom fördelningen av befogenheter och resurser. Dessutom framkommer det från cheferna att en ständig kommunikation med fokus på att lösa gemensamma problem kopplade till verksamheternas kärnverksamhet medför att även medarbetarna får inflytande på arbetets organisering. En av respondenterna hävdar att i nyare organisationer är arbetsprocesserna dessutom än mer öppna för förändring, vilket ger både chefer och medarbetare tillfälle att påverka arbetets organisering. Samma chef menar att det kan vara både på gott och ont i förhållande till tydlighet. Widmark (2005) refererar i sin forskning till att demokrati i arbetets organisering handlar om medbestämmande och delaktighet. Vidare menar Widmark (2005) att frihet handlar om ansvar och befogenheter och när både demokrati och frihet präglar arbetsvillkoren ökar graden av arbetstillfredsställelse. För att uppnå en god balans krävs dock att dessa förhållanden kombineras med andra faktorer såsom återkoppling, bekräftelse, tillit och förtroende för att dämpa känslan av osäkerhet (Widmark, 2005:60f). Att medarbetare i hög grad är involverade i arbetets organisering kan enligt Allvin et al. (2013) tyda på en upplösning av den formella regleringen i organiseringen av arbete. Författarna menar vidare att det moderna arbetets villkor gör att enskilda individer blir självstyrande och kan bidra till att förändra karaktären på hur arbete utförs (Allvin et al., 2013:104). Det är arbetsgivarens rättighet att leda och fördela arbetet, men med det kommer också att aktivt ansvara för att organiseringen av arbete ges den tydlighet som krävs för att medarbetare och chefer skall kunna balansera sin arbetsinsats. Att arbetsledningen gemensamt med chefer och medarbetare strukturerar och samordnar beslutsprocesser mellan enheter och över skilda nivåer får anses som helt nödvändigt för att skapa hållbara arbetsförhållanden.

Det framgår från flera av cheferna att tidspress ställer krav på en hög grad av flexibilitet. En chef beskriver att det är en pågående process och ett aktivt arbete att försöka organisera alla inom enheten så effektivt som möjligt, och därmed kunna bli så flexibel som verksamheten kräver. Det aktiva ledarskapet är något som lyfts fram av alla chefer; att styra och leda med hjälp av tydlig och rak kommunikation samt korta beslutsvägar. Några av cheferna framhåller tydlighet i att kommunicera vilka behov som finns och varför förändring behövs. En av respondenterna uttrycker att chefens viktigaste uppgift är att lägga stort fokus på att förklara *varför*. Det gör medarbetarna medvetna om sin egen roll i processen och bidrar till att höja engagemanget, motivationen och acceptansen. För att lyckas med sina uppgifter menar flera av respondenterna att tydligheten och kommunikationen måste fungera både externt och internt i linjeorganisationen och gentemot projektorganisationen.

Det är väldigt intressant för i Kina känner de att de måste prestera men de vet inte varför. Men här känns det som att här vet man lite grann ändå varför man måste göra det. Här har man en annan tanke

[...]. Och sedan brukar jag säga att om vi skall lyckas i Sverige så måste vi göra det vi är bäst på och det är kommunicera.

(respondent 5, s.11)

För att kunna nå verksamhetens mål i förhållanden som präglas av stora utmaningar uttrycker en chef att medarbetare tränas i att vara flexibla genom att arbetet delas upp och kortare mål och visioner formuleras. Detsamma gäller för en av de övriga respondenterna som refererar till att en sådan strategi kan göra arbetet mer hanterbart, att medarbetarna kan känna sig behövda och att uppdraget upplevs som meningsfullt. Tydlighet får förmodas ha stor betydelse för medarbetarnas välbefinnande då verksamheternas mål i stor utsträckning upplevs som rörliga. Att anställda görs delaktiga i chefernas strategier för att uppnå en effektiv och flexibel organisering framgår bland annat genom att två av cheferna involverar gruppchefer och medarbetare i nyrekryteringar. Delvis på grund av att gruppcheferna har kunskap om vilken specifik kompetens som behövs. Några av cheferna menar att det är viktigt att rekrytera medarbetare som klarar förändring och att personalen bör se förändring som en utmaning. En chef pekar specifikt på att det skall finnas en vilja att arbeta i en miljö som präglas av högt tempo och snabba förändringar.

Det är oerhört högpresterande människor, de är självsäkra människor som är drivande och egentligen entreprenörer, ja de driver sitt uppdrag själva, och då tål man de här, eller tål, man är van vid svängningarna och liksom rättar in sig.

(respondent 3, s.7)

Samma chef menar att konsulter ofta är förändringsbenägna vilket chefen anser vara en stor fördel. Flera av cheferna har en tydlig strategi vad gäller att sätta ihop team som fungerar effektivt vilket också framgår av hur de beskriver att personkemi och matchning av individer prioriteras. Små team skall jobba tätt ihop med en gruppchef. De med erfarenhet leder de unga för att på så sätt lära och utvecklas tillsammans. Att arbeta i små starka grupper för att gemensamt lösa problem präglar sättet att arbeta i alla moment. Möjligheten att matcha personal med företagens specifika behov framställs som en av chefernas viktigaste strategier. Syftet är att utveckla en hållbar organisation utifrån perspektivet att kunna fungera effektivt oavsett vem som styr och leder arbetet. Sammantaget indikerar resultatet att krav på flexibilitet påverkar chefers organisering av arbete och för att kunna möta höga krav på flexibilitet utarbetar cheferna strategier för att uppnå verksamhetens mål. Hur det i sin tur påverkar arbetsförhållanden illustreras bland annat av hur några av cheferna beskriver hur de arbetar med att läsa av sina medarbetare för att se var i utvecklings- och läroprocessen samt att involvera och ge positiv återkoppling. Demerouti et al. (2001) menar att delaktighet och delegering av ansvar förmedlar tillit och skapar förutsättningar för att medarbetare skall känna att de har kontroll över tillvaron trots att kraven är höga. Att balansera krav med resurser minskar risken för utmattning och ökar motivationen hos de anställda (Demerouti et al., 2001:501). Att cheferna arbetar tillsammans med de anställda för att uppnå mål samtidigt som medarbetarna involveras i organisatoriska

utvecklingsprocesser visar på delaktighet och inflytande och kan enligt Nyberg et al. (2005) ha en positiv inverkan på arbetshälsan (Nyberg et al., 2005:24). Delaktighet får anses som ett nött begrepp i litteraturen, och anses av många som en viktig förutsättning för att uppnå effektivitet. Även respondenterna använder begreppet frekvent och i flera skilda sammanhang. Dock hävdar Svensson et al. (2007) att deras forskning indikerar att delaktighet kan vara både svårt att åstadkomma och upprätthålla. Innebörden av begreppet har dessutom svängt från att ursprungligen ha ansetts vara en rättighet till att under vissa omständigheter betraktas som ett verktyg för att höja arbetsintensiteten (Svensson et al., 2007:35). I förhållande till studiens resultat vad gäller chefernas strävan att göra medarbetare delaktiga i arbetets organisering och deras involvering i organisatoriska utvecklingsprocesser finns det därför anledning att analysera hur verksamheternas resurser används. För att minimera en utarmning av resurser bör allt arbete som utförs i projektform eftersträva en initial analys av vilka personer och funktioner som behövs. Specifikt i de fall där arbetsförhållanden präglas av högt tempo och snabba omställningar är det fördelaktigt om hänsyn tas till om det är just en hög grad av delaktighet som krävs, eller om projektet istället behöver ett förtydligande. En ökad tydlighet ger struktur och påskyndar utvecklingsarbetet. Det kan i sin tur bidra till en god arbetsfördelning och en minskad arbetsbelastning, samtidigt som projektet undviker slöseri med tid och resurser.

Flera av respondenterna beskriver hur de balanserar höga krav med att ge stöd i att prioritera arbetsuppgifter och genom att rekrytera fler medarbetare. I det avses även att hyra in konsulter med lång erfarenhet. En chef hävdar att förutom att det bidrar till att organisera arbetet på ett effektivt sätt kan också kravet på hög kvalitet säkerställas. Majoriteten av cheferna är tydliga med att de har stort förtroende för sina medarbetare, vilket kan ses ur perspektivet att anställda är delaktiga i process- och verksamhetsutvecklingen. En respondent nämner att tempot är hårt men att man samtidigt känner tillit till medarbetarna och har förtroende för att de löser uppgifter på ett självständigt och ansvarsfullt sätt. En chef pekar specifikt på att det finns ett högt förtroende för vad som kan åstadkommas, trots de höga kraven. Två av cheferna uttrycker skilda strategier för hur de arbetar med att dämpa den frustration som kan uppstå, dels på grund av högt tempo och dels över att arbeta mot rörliga mål. En chef beskriver att denne filtrerar flödet av information från verksamhetsledningen, medan en annan chef vill vara transparent gentemot medarbetarna. Båda har alltså för avsikt att dämpa den oro som följer av att verksamhetsledningen fattar många och snabba beslut. Att balansera informationsflödet får anses som en viktig uppgift för cheferna men kan också ställas i relation till hur man i andra avseenden resonerar om hur viktigt det är med rak kommunikation och tydlighet.

### 5.3 Flexibilitet, arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande

Respondenternas uppfattning om vilka arbetsförhållanden de ser som viktigast för att stärka välbefinnandet hos medarbetarna går isär, men måltydlighet, förståelse för sin egen roll i sammanhanget och verksamhetens förväntningar på medarbetarna lyfts fram. Flera av respondenterna framhåller att det är viktigt att ansvar skall stå i relation till befogenheter, vilket även bekräftas i litteraturen, då det anses helt nödvändigt för att anställda i perioder skall kunna klara höga krav. Övriga faktorer som nämns av respondenterna är tillit, kontroll, delaktighet och tillhörighet. En anser att det måste finnas balans mellan ansträngning och belöning och en annan menar att rättvisa förhållanden är en viktigt. Att ha inflytande över hur arbetsuppgifter

skall utföras definierar till viss del nivå på kontroll i arbetet (Widmark, 2005:22). Flertalet respondenter uppger att god fysisk arbetsmiljö är viktigt för att stärka välbefinnandet, men även god kommunikation samt aktivt stöd från både chefer och kollegor nämns. Att kunskap ska stå i relation till vad som krävs för att lösa arbetsuppgiften samt stabila arbetsprocesser ses också som bra för välbefinnandet enligt några av respondenterna. De faktorer som tas upp är helt i linje med vad litteraturen framhåller som avgörande för att uppnå goda arbetsförhållanden. Huruvida cheferna lyckas forma arbetsförhållanden som ligger i linje med vad de anser kan stärka välbefinnandet för medarbetarna är oklart, dock indikerar resultatet att aktivt stöd till medarbetarna prioriteras av alla chefer. Samtidigt medger alla respondenter att arbetsförhållandena påverkas av organisatorisk överbelastning. Forskning indikerar att långvarig organisatorisk överbelastning påverkar arbetsprestationen negativt men kan samtidigt modifieras om medarbetarna upplever att de har hög kontroll över sin arbetssituation (Laurence et al., 2016:340). För att reducera överbelastning behöver den enskilde medarbetaren kontroll i bemärkelsen att kunna styra sin egen tid men även ha möjlighet att lära sig nytt och få variation i sitt arbete. Goda arbets- och hälsorelaterade utfall reflekteras också i om kraven är förenade med tillräckliga resurser (Sverke et al., 2016:22). Två av cheferna menar att balans mellan arbete och fritid är viktigt och att de arbetar med att prioritera att arbetsmängden skall kunna utföras på 40 timmar i veckan. Två av respondenter refererar till att verksamheten har avtalat bort övertidsersättningen. Det innebär att cheferna kan använda företagets övergripande policy för att begränsa medarbetarna i hur mycket tid de kan lägga på sitt arbete. Det kan skapa utrymme för återhämtning i perioder, men kan inte ses som en lyckad strategi i relation till överbelastning över tid. Utöver det nämner tre andra chefer att de är noga med att begränsa medarbetarnas övertid. Några av cheferna beskriver en oro för hur det gränslösa arbetet påverkar välbefinnandet. Uppfattningarna går dock isär något, men flera av cheferna menar att de är osäkra på effekterna av att flexibla arbetstider och att ständigt vara tillgänglig. Vissa chefer ser att medarbetarna har svårt att utnyttja friheten och istället använder gränslösheten för att maximera sin arbetstid. En respondent har satt upp tydliga riktlinjer för hur hen kommunicerar tillgänglighet, bland annat genom att inte skicka arbetsrelaterad e-post efter arbetstid. Dock menar samma chef att om flexibla arbetsförhållanden hjälper den anställde att balansera arbete och privatliv så är det positivt. Forskning hävdar att en flexibel organisering av arbete ställer högre krav på integritet, både från chefer och medarbetare. Gränslösa arbetsförhållanden präglas inte enbart av fördelar i form av ökad egenmakt och kreativitet utan kan också medföra en arbetsintensifiering (Allvin et al., 2013:101).

För att hjälpa medarbetarna att hantera krävande arbetssituationer menar flera av respondenterna att man försöker stödja medarbetarna genom att fördela och prioritera arbetsuppgifter. Att resurser i form av socialt stöd påverkar hälsa och välbefinnande positivt framgår av litteraturen, men kan inte kompensera för alltför högt ställda krav. Alla framhåller att de har erfarenhet av organisatorisk överbelastning och vissa medger att oavsett strategi löser man inte alla problem som uppstår på grund av högt ställda krav. En annan chef menar dessutom att företagets specifika behov av kompetenser ger ett begränsat utrymme att anpassa arbetsuppgifter om enskilda medarbetare skulle ha behov av det. Det framgår också av några chefer att det är upp till medarbetaren att uppmärksamma cheferna på om det finns problem. En hög medvetandegrad indikerar dock att det finns en vilja att snabbt åtgärda eventuella

problem. Tre av cheferna hävdar att de har som mål att snabbt gripa in och åtgärda problem med för hög arbetsbelastning, varav en hävdar att tack vare att frågan prioriteras kan ohälsa orsakat av överbelastning undvikas.

Det finns förutsättningar för om man inte hade skött det aktivt att det hade blivit mycket, mycket värre här...

(respondent 3, s.4)

För att förstå chefers kunskap om vilka arbetsförhållanden som leder till överbelastning finns det ett behov av att undersöka hur chefer ser på organisatorisk respektive självinitierad överbelastning. En respondent menar att självinitierad överbelastning i högre grad drabbar yngre då de brister i erfarenhet och därmed har svårare för att prioritera arbetsuppgifter. Samtidigt pekar en annan chef på att den utbredda kulturen av att alltid lyfta fram eventuella risker och söka alternativa tekniska lösningar gör att de med mer erfarenhet känner ett ökat tryck på sig att ge de med mindre erfarenhet sitt stöd. För enskilda individer kan det därmed medföra svårigheter i att begränsa sin arbetsinsats. Alla cheferna är tydliga i att de anser att medarbetarna är ambitiösa, samtidigt som de är medvetna om att de måste leva upp till högt ställda krav. Det beskriver ett förhållande som gör vissa mer sårbara för överbelastning. En chef resonerar om medarbetare som går utanför sin roll och menar att det kan vara en utmaning att se när en medarbetare är på väg in i en ny roll, särskilt när arbetsförhållanden präglas av hög förändringstakt och hög tillväxt. Vidare lyfter några chefer att det enligt deras erfarenhet är personer med större kontrollbehov som visar tecken på stress orsakat av överbelastning. Därmed kan det vara av vikt att göra chefer uppmärksamma på att olika typer av överbelastning påverkar arbetsprestationen och välbefinnandet. Det kan bidra till att åtgärder blir mer effektiva både för den enskilde och verksamheten i stort.

En av cheferna menar att de svåraste frågorna att hantera är frågor som rör den sociala arbetsmiljön relaterat till individnivå. Chefen hävdar att det sociala samspelet är svårbemästrat då konfliktsituationer är beroende av individens egna referensramar. Att hantera frågor som rör den sociala arbetsmiljön kräver både kunskap och stöd. Kränkande särbehandling lyfts särskilt i arbetsmiljöföreskriften: AFS 2015:4, och beskriver arbetsgivarens ansvar i frågan. I konfliktsituationer finns det behov av att ingripa snabbt och erbjuda inblandade hjälp och stöd, samtidigt som arbetsgivaren bör vara tydlig i att kränkningar inte accepteras. Att kommunicera och interagera bidrar till att medarbetarna ser sin chef som tillgänglig, och skillnader i hur anställda skattar sin hälsa korrelerar med hur chefer hanterar konflikter och problem på arbetet. Att chefen ser medarbetarna och tar konflikter på allvar har betydelse för arbetstrivseln och nivå av upplevd stress. Av intervjuerna framgår det att cheferna inte har någon specifik dialog med medarbetarna vad gäller välbefinnande och arbetshälsa. Istället är chefernas strategi att försöka stimulera till kommunikation, att lyssna och vara lyhörda inför sin medarbetare, vilket kan relateras till den rådande arbetskulturen. Att arbeta inom bilindustrin innebär till stora delar att arbeta med problemlösningar och kan förklara chefernas stora fokus på kommunikation. Även i förhållande till välbefinnandet pratar cheferna om vikten av att kommunicera. En chef refererar till hur konflikter hanteras med rak kommunikation:



Är det konflikter till exempel, det första jag försöker åstadkomma, det är att de två som är i konflikt med varandra, att de börjar prata med varandra. Det spelar ingen roll vad de pratar om. Jag har skickat ut folk och sagt till dom att nu får ni umgås, sätt er och fika ihop [...]. För att ofta är det att det låser sig i någon speciell fråga och det handlar om revir, men om man inser att det här är ju också bara en människa, då brukar det lösa sig.

(respondent 2, s.9)

Enligt en litteraturoversikt från 2016 framkommer det att chefers attityder och kunskap till hälsa i arbetslivet och förmågan att omsätta den kunskapen i praktiken har stor betydelse för de anställdas upplevelse av en god arbetsmiljö (Blomberg & Undevall, 2016:18). Men orsaker till hälsa och ohälsa i arbetslivet är komplexa och måste ses i ljuset av de många faktorer som har betydelse för upplevd arbetstillfredsställelse. Den enskilda faktor som i litteraturen lyfts fram som central för en god arbetsmiljö är chefers ledarskapsförmåga. Att ha ansvar för stora grupper och tidsbrist uppges av flera respondenter som ett hinder för att vara närvarande och tillgänglig. Om (eller när) medarbetarna tar kontakt med cheferna i frågor som rör den enskilde medarbetarens hälsa framhåller några av respondenterna att det är viktigt med snabb återkoppling. Två av cheferna menar att deras grupp är för stor för att kunna vara en närvarande chef och en upplever att all tid går till att styra och leda verksamheten. Samma respondent känner sig begränsad i sin tillgänglighet och har därför öppnat upp för att vara tillgänglig utanför arbetstid. Två av cheferna lyfter fram vikten av att kunna ha samtal i förtroende, speciellt i frågor som rör privatlivet. Forskning visar att det stödjande ledarskapet får stor inverkan på möjligheten att utveckla en hälsosam organisation. Omtanke i kombination med tydliga strukturer är positivt för anställdas arbetstillfredsställelse. Hur cheferna agerar kan i viss utsträckning relateras till Langfords modell för fyra delar av stöd (1997). Resultatet indikerar att det informativa och det instrumentella stödet är de två delar som alla chefer försöker tillgodose. Trots att cheferna överlag har hög tillit till sina medarbetare samtidigt som man framställer dessa som högpresterande framgår det inte om behovet av trygghet tillgodoses. Tvärtom finns det delar i resultatet som beskriver en miljö som präglas av otrygghet då, både i förhållande till anställningsformer men även vad gäller den osäkerhet som uppstår genom snabba förändringar. Däremot finns det indikationer på att vissa chefer försöker uttrycka uppskattning. Vad gäller att ge stöd och återkoppling på arbetsprestationen sker det i viss mån via medarbetarenkäter och medarbetarsamtal.

#### 5.4 Att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt

Chefernas syn på sina möjligheter att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt skiljer sig åt. Detsamma gäller för chefernas definiering av vad som är att arbeta hälsofrämjande och hållbart. Flera av respondenterna lyfter tidsbrist i relation till hög förändringstakt som en anledning till att de inte har möjlighet att organisera arbetet på ett hälsofrämjande och hållbart sätt. Trots att flera av cheferna har svårt att se hur de skall arbeta för att forma en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö indikerar studiens resultat att man arbetar med att bygga in motståndskraft hos medarbetarna. Förutom god kommunikation, delaktighet och balans mellan

krav och resurser resonerar två av cheferna om hur viktigt det är av att ”teama ihop” sig. En av cheferna lyfter fram att det är viktigt att ha trevligt och lära känna varandra. Att uppmuntra ett öppet klimat, och att våga dela händelser i livet, både bra och dåliga, sägs skapa trygghet i gruppen. Samtidigt menar en respondent att det är svårt att veta var gränsen går för att uppmuntra medarbetare att dela med sig, då hänsyn även bör tas till integritet och individuella behov. Tendensen är att cheferna har en mer traditionell syn på arbetshälsa som främst fokuserar på en god fysisk arbetsmiljö och friskvård. Det ligger i linje med vad som framkommer i ett kunskapsunderlag från Forte och indikerar en kunskapslucka. Forskning som undersökt de anställdas uppfattning av vad som utgör en hälsofrämjande arbetsplats nämner respektfulla relationer, flexibelt arbete, stödjande ledarskap och god kommunikation, vilket utifrån chefernas utsago är vad man i stor utsträckning försöker åstadkomma. Det finns en tydlig diskrepans som förmodligen kan relateras till en lång tradition av att arbetsmarknadens aktörer fokuserat på negativa faktorer såsom risker och problem. Det finns numer gedigen kunskap om vilka arbetsförhållanden som bör undvikas. Så ett första steg till att bli en hälsofrämjande och hållbar organisation är att verksamheterna öppnar upp för möjligheten att diskutera frågor som rör välbefinnande (Forte, 2014:65, 69). En respondent bekräftar dock att den frågan inte är prioriterad:

Alla organisationer jag varit i är väldigt dåliga på att ge chefer ett utrymme för att prata om de här frågorna. Man pratar inte så mycket ”kultur och kommunikation” och det kanske man skulle behöva göra för att synliggöra det lite mer.

(respondent 2, s.11)

Att frågan om arbetshälsa integreras i verksamhetsutvecklingen ses som nödvändigt av en chef om syftet är att göra skillnad för medarbetarna över tid vilket kan bidra till att frågan får en annan prioritering. Att frågan är eftersatt får till stor del också förmodas bero på att chefer inte ser det som sitt ansvarsområde i kombination med ofullständig kunskap i frågor som rör arbetshälsa. Detta kan till viss del bekräftas av att en respondent diskuterar att brist på fantasi påverkar hur chefer hanterar frågor som rör arbetsmiljön och menar att man som chef behöver mer tid och utrymme för reflektion och lärande i frågan. Samma chef framhåller att avsaknad av en given verktygslåda ses som ett hinder för att arbeta mer med frågan. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön anses som komplex och situationsbunden, och tydliggörs av hur en chef beskriver att det är svårt att tillmötesgå enskilda medarbetare. Även det faktum att kostnader påverkar arbetet med arbetsmiljöfrågor nämns, bland annat framkommer att friskvård på arbetstid ses som alltför kostsamt för företaget. Sammantaget indikerar chefernas resonemang att en hälsofrämjande och hållbar arbetslivsutveckling ännu inte fått den tydlighet som krävs. Genom att belysa chefernas förutsättningar är förhoppningen att studiens resultat kan bidra till att förstå att det finns kunskapsbrister i vad som utgör en hälsofrämjande och hållbar organisation.

Trots att arbetsmiljön i grunden är arbetsgivarens juridiska ansvar menar litteraturen att chefernas ledarskapsförmåga är helt central för att skapa god arbetsmiljö. Ett problem som

uppstår om man låter enskilda chefer få för mycket makt och inflytande är att det kan medföra att arbetsgivarens ansvar åsidosätts eller blir osynligt. Skillnader i chefers erfarenhet och förmåga att organisera arbete på ett hållbart sätt drabbar då den enskilde, men även verksamheten i stort. Samtidigt ökar risken för att ansvaret att definiera och planera sitt arbete läggs på medarbetarna själva. Det gäller särskilt inom mindre toppstyrda organisationer. Det är med andra ord viktigt att ansvarsfrågan är tydlig inom organisationen, liksom fördelning av befogenheter och resurser. För att lyckas i det systematiska arbetet måste de åtgärder som planeras vara gjorda för att möta medarbetarnas behov. Medarbetare och företagsledning skall vara delaktiga samtidigt som hänsyn bör tas till verksamhetens övergripande mål och syfte (Forte, 2014:69).

## 5.5 Behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt

### Organisatoriskt stöd

Den stödfunktion cheferna använder sig av i frågor som rör arbetsförhållanden är i första hand HR-avdelningen, men flertalet chefer menar att det stödet präglas av en passivitet. Däremot hävdar alla att frågor som rör arbetsrättsliga frågor, sjukskrivningar och liknande hanteras effektivt. Vid problem finns det snabb hjälp att få men cheferna saknar ett strukturerat och systematiskt stöd samt en aktiv coachning. Några av respondenterna vill ha mer stöd i frågor som rör arbetsförhållanden relaterat till hälsa men åsikter om hur och vad det skulle kunna vara går isär. En chef påpekar att det kan underlätta för verksamheten i stort om frågor som rör arbetsförhållanden integreras och koordineras i verksamhetsutvecklingen. Det bidrar till att skapa ett större utrymme för de strategiska frågorna. Brister som tas upp i förhållande till HR och den operativa kärnan är bland annat kommunikationsproblem. Två respondenter nämner att de istället vänder sig till sin egen chef för stöd i frågor som rör arbetsförhållanden. En chef efterfrågar kompetensutveckling speciellt vad gäller att tillföra chefer löpande utbildning i frågor som rör arbetshälsa och arbetsförhållanden:

... i en kompetensutvecklingsinsats så är ju en av de stora fördelarna med att ha en utbildning, det är ju också att man diskuterar i grupper och man har ett nätverk, man utbyter tankar och erfarenheter.

(respondent 1, s.7)

Överlag är inställningarna till HR:s funktion tudelade. Cheferna är alla överens det finns stöd att få men att det alltid måste ske på initiativ av chefen vilket bör tolkas utifrån behov av ett aktivt stöd för att kunna arbeta främjande och förebyggande i frågor som rör arbetshälsa. Av samma skäl anger en chef att HR:s funktion är otydlig och att det finns frågetecken vad arbetet med medarbetarsamtal och medarbetarenkäter leder till när arbetet ändå inte följs upp. En chef ifrågasätter att det systematiska arbetsmiljöarbetet skall utföras av respektive enhetschef, då resurser för det saknas. Även om få studier har undersökt vilken typ av stöd chefer har behov av finns det forskning som indikerar att chefer vill ha organisatoriskt stöd för att hantera vardagsproblem. Enligt arbetsmiljöföreskrift 2015:4 är det arbetsgivarens ansvar att tillse att chefer har kunskap om hur man förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och att det

finns förutsättningar för att omsätta den kunskapen i praktiken. För det krävs en rimlig arbetsbelastning, tillräckliga befogenheter och stöd i rollen som chef. En chef beskriver utifrån egen erfarenhet hur stressrelaterade problem påverkat en av medarbetarna på avdelningen. Chefen hanterade det genom att erbjuda individen utbildning och coachning samtidigt som arbetsuppgifterna anpassades, vilket får ses som effektiva åtgärder om man samtidigt har möjlighet att skapa utrymme för uppföljning. En av cheferna beskriver hur dennes samarbete med HR-avdelningen erbjuder ett bra stöd. Genom att arbeta gemensamt utbildas och tränas personalen för att höja gemenskapen och förståelsen för varandra. Hur chefer och medarbetare skall hantera kulturella skillnaderna adresseras men även andra frågor som kan ge upphov till konflikt diskuteras. Chefen förklarar vidare att inom sfären för den sociala arbetsmiljön kan HR utgöra det teoretiska stödet och kopplar således sin egen funktion till resultat- och måluppfyllelse.

### **Övriga forum för stöd**

Två av cheferna framhåller att det finns möjlighet att diskutera frågor som rör välbefinnande i relation till arbetsförhållanden och arbetsbelastning på ledningsgruppens veckomöten. Men både tidsbrist och att fokus ligger på frågor som rör kärnverksamheten gör att frågorna inte prioriteras. Två chefer pratar främst med sin närmsta chef. Flertalet hävdar dock att det inte finns något tydligt och givet forum för den här typen av frågor. Ett regelbundet utbyte mellan chefskollegorna lyfts som ett möjligt forum. En chef har regelbundet utbyte med kollegor med samma bakgrund och erfarenhet, men använder också sina gruppchefer som resurs. Även veckomöten med medarbetarna ses som ett alternativ. För att kunna uppnå hållbara effekter av stödinterventioner bör chefer kontinuerligt ges tillfälle att diskutera arbetsförhållanden och dess påverkan på arbetshälsa. Forskning indikerar att hela organisationen, såväl ledning, chefer, stödfunktioner och medarbetare bör vara mogna och motiverade för att det skall få en långsiktig effekt (Dellve & Eriksson, 2017:13). En respondent belyser också vikten av att arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön måste följas upp för att det skall bli mer givande för alla parter.

### **5.6 Sammanfattning av resultat och analys**

Det finns numer en gedigen kunskap om vilka arbetsförhållanden som orsakar påfrestningar på den fysiska och psykiska arbetshälsan men få studier har undersökt hur arbetets organisering påverkas av krav på flexibilitet och dess effekter på arbetsförhållanden. Studiens resultat indikerar att krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete. Vidare får denna studiens resultat anses ligga i linje med rapporter som uppger att arbetsgivarnas behov rör sig mot en ökad flexibilitet i kompetensförsörjningen och det faktum att verksamheter aktivt arbetar med olika strategier för att nå en hög grad av flexibilitet. Vidare indikerar studiens resultat att organisationsstrukturen anpassas till en hög förändringstakt och krav på snabba omställningar. För att uppnå flexibilitet arbetar cheferna med att forma små och starka grupper som gemensamt fokuserar på att utveckla ny kunskap. Cheferna hävdar att arbeta mot rörliga mål kan upplevas som en otydlighet i organisationen. För att skapa större tydlighet för medarbetarna strävar cheferna efter att strukturera och organisera arbetet mot kortare resultatmål. Att göra medarbetarna delaktiga i arbetets organisering skapar också en större förståelse för den egna

rollen i sammanhanget. Enligt forskning av Nyberg et. al. (2005) samt Svensson et al. (2007) anses delaktighet vara positivt både för medarbetarnas arbetshälsa och för att skapa hållbara arbetsförhållanden. Samtidigt indikerar annan forskning (Allvin et al. 2013, Widmark, 2005; Forte, 2014) att om enskilda chefer och medarbetare ges stort inflytande på organiseringen av arbete bidrar det till otydligheter och svårigheter att balansera arbetsinsatsen. Flera av respondenterna bekräftar att effekten av högt ställda krav bidrar till organisatorisk överbelastning. Samtidigt indikerar resultatet att cheferna använder sig av skilda strategier för att möta ökade krav på flexibilitet. För att motverka negativa arbets- och hälsorelaterade utfall menar forskningen att organisationer aktivt måste sträva efter att balansera höga krav med resurser, och resultaten illustrerar hur man både genom att hyra in konsulter samt omfördela och prioritera medarbetarnas arbetsuppgifter på så sätt lyckas i att uppnå uppställda mål men samtidigt stävjar negativa effekter av alltför högt ställda krav. Att matcha individer som kan hantera att arbeta mot rörliga mål, vare sig det är inhyrd eller anställd personal, är ytterligare en strategi som cheferna använder sig av. Sammantaget kan dessa strategier illustrera hur cheferna försöker träna medarbetarna i att bli mer motståndskraftiga mot högt ställda krav på flexibilitet. Strategierna ligger alltså i linje med den forskning som visar att resurser kan balansera höga krav och hög ansträngning då resurserna ger upphov till en skyddande effekt. Cheferna själva strävar efter att kommunicera och interagera med medarbetarna för att på så sätt göra sig så tillgängliga som möjligt. Tidsbrist och stora grupper ses som ett hinder för att uppnå tillräcklig närvaro, men att ge stöd till medarbetarna prioriteras, vilket delvis möjliggörs med hjälp av kollegor, även detta främst i syftet att uppnå verksamhetens mål. Men även det får anses ligga i linje med vad tidigare forskning hävdar kan bidra till kan minska risken för stressrelaterad ohälsa, då förekomsten av socialt stöd och visad uppskattning ses som motverkande faktorer. Studiens resultat indikerar också att utrymme för att arbeta med frågor som rör välbefinnande och arbetshälsa saknas och brist på organisatoriskt stöd anges som en bidragande faktor. Utöver det indikerar resultatet på att det finns behov av ett strukturerat och aktivt samarbete mellan verksamheternas stödfunktioner.

## 6 Diskussion

Diskussionen inleds med att redogöra för fynden avseende en anpassad och flexibel organisationsstruktur, vidare diskuteras arbetets organisering och chefernas strategier för att möta krav på flexibilitet. Sedan diskuteras chefernas syn på flexibilitet i relation till arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande. Fortsättningsvis diskuteras chefernas syn på att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt och följs av ett avslutande stycke som diskuterar studiens resultat vad gäller chefernas behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt.

### 6.1 Flexibilitet i struktur, form och organisering

Att organisera arbete framställs av cheferna som en ständig pågående process, och präglas enligt min uppfattning av både medvetna och omedvetna processer. Det går att konstatera i analogi med tidigare forskning av Mintzberg (1980), att organisationsstrukturen anpassas till rådande kultur samtidigt som harmoni eftersträvas, både i interna processer och med dess omgivning, i det här fallet specifikt vad gäller företagets leverantörer. Den moderna

organiseringen skapar hybridliknande formationer anpassade till verksamheternas krav på flexibilitet och likt Czarniawskas (2014) beskrivning illustrerar studiens resultat hur organisering sker ”i ett nät av fragmenterade, multipla kontexter och genom en mängd olika kalejdoskopiska rörelser” (Czarniawska 2014, s. 25). Jag menar att det är utifrån denna komplexa process som krav på flexibilitet bör tolkas och analyseras. I relation till medarbetarnas välbefinnande finns det enligt min uppfattning anledning att i större utsträckning problematisera hur organisering i skilda sammanhang illustreras enligt en relativt enkel matrisstruktur (se figur 4, s.18). Då den traditionella matrisorganisationen inte ses som tillräckligt flexibel för att möta marknadens krav växer en ny organisationsstruktur fram, mer anpassad för att tillfredsställa den höga förändringstakten. Det finns därmed anledning att reflektera över hur en sådan förenklad bild av organisering bidrar till att underskatta de nya kravstrukturer som uppstår i en globaliserad kontext och vilka effekter det kan få på medarbetarnas arbetsförhållanden och arbetsbelastning.

Forskning av Håkansson och Isidorsson (2003) beskriver skilda former av flexibilitet och utifrån studiens resultat blir det tydligt att numerär flexibilitet är en vedertagen strategi inom bilindustrin. Genom att hyra in konsulter och underkonsulter kan verksamheter göras mer anpassningsbara. De olika företagen lever på så sätt i symbios där kompetenser plockas upp, bevaras och utvecklas där individer flyter ut och in i verksamheterna i varierande konstellationer. Mänskliga resurser förflyttas mellan och inom organisationer för att parera både kostnader och behov av resurser. Cheferna menar att det utbytet skapar möjligheter att kunna matcha personal med verksamheternas behov, samtidigt som det tillfredsställer verksamheternas krav på att snabbt kunna ställa om. Ett överraskande fynd är hur verksamheternas höga krav på kompetens bidrar till att sudda ut både nationella och kulturella gränser men att det utifrån chefernas perspektiv krävs mycket tålamod och att arbetet präglas av frustration, då hinder för flexibilitet som lyfts fram anses bero på kulturella skillnader då vissa medarbetare är fostrade i en annan arbetskultur. Utifrån hur några av cheferna beskriver hur dessa kulturella skillnader påverkar deras dagliga arbete är det rimligt att konstatera, i enlighet med Selznick (1948) och Scott (2014), att den sociala dimensionen får stort inflytande på organiseringen av arbete och att det i sin tur påverkar arbetsförhållanden. Studiens resultat illustrerar samtidigt att oavsett om dessa skillnader grundar sig i skilda arbetskulturer eller om det är interna motsättningar så fungerar mekanismerna likvärdigt. Trots det verkar flera av cheferna själva inte se det på det sättet. Varför man inte uppfattar interna konflikter lika frustrerande får förmodas bero på att de interna processerna har blivit en del av företagens identitet.

## 6.2 Arbetets organisering och strategier för att möta krav på flexibilitet

Vidare har flera av cheferna en utarbetad strategi i rekryteringen av anställda, där man specifikt söker individer som är förändringsbenägna och trivs att jobba mot rörliga mål. För att lyckas uppnå en hållbar situation krävs dock att cheferna tar ett stort ansvar vad gäller medarbetarnas välbefinnande i förhållande till arbetsbelastning. Några av cheferna beskriver hur de tränar sina anställda i att bli mer flexibla för att tåla höga krav. Genom att utforma små starka team, specifikt anpassade till de arbetsuppgifter som skall utföras arbetar grupperna mot korta mål där chefs uppgift är att förmedla sin vision för att tydliggöra hur målen skall uppnås. Strategin

relaterar i hög grad till det agila arbetssättet där alla projektdeltagare ser sig som ett lag och siktar mot ett gemensamt mål. För att nå framgång krävs en stor smidighet i kombination med stark teamkänsla, samtidigt som det inte existerar någon tydlig gränsdragning mellan skilda roller i verksamheten. För att inte hamna i rollkonflikter identifieras och klargörs vilka roller som krävs för att uppnå målen och arbetssättet erbjuder därmed hög grad av frihet och flexibilitet. Dock har studien inte berört forskning eller teoretiska utgångspunkter i förhållande till rollkonflikter, vilket får anses utgöra en svaghet. Däremot har studien tagit hänsyn till forskning som avhandlar ledarskapsförmågans betydelse för arbetshälsan i relation till chefernas strategier då betydelsen av ett gott ledarskap, enligt Sverke et al., (2016) har ett avgörande inflytande på arbetstrivsel och engagemang i organisationen. Även Dellve et al., (2007) hävdar i sin forskning att det finns samband mellan ett gott ledarskap och ett högre välbefinnande, samt att måltydlighet, och visad uppskattning har betydelse för hälsan. Även Nyberg, Bernin och Theorell (2005) pekar i sin forskning på att tydliga strukturer och en tydlig arbetsledning har betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse och ett positivt inflytande på arbetshälsan. Cheferna är medvetna om att hög förändringstakt och snabba omställningar bidrar till en otydlighet i organiseringen av arbete, vilket även framgår av studiens resultat och får utifrån tidigare forskning tolkas som negativt för de anställdas välbefinnande. Därav blir av vikt att diskutera huruvida tillgången till resurser kan stävja de negativa effekter som uppstår på grund av otydliga strukturer vilket avhandlas i nästa avsnitt.

### 6.3 Flexibilitet, arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande

Studiens resultat illustrerar hur en blandad organisationskultur påverkas arbetsförhållandena både extern och internt. Oavsett om det är diametralt olika normer som driver arbetet eller om det bara handlar om skilda praktiker uppstår slitningar mellan grupper och individer. I en global kontext påverkas arbetet av skillnader i nivå på frihetsgrader och befogenheter vilket ger upphov till frustration. Vad gäller den interna organiseringen kan obalans mellan projekt- och linjeorganisation i vilka mål som bör prioriteras förorsaka konflikt. För att lösa en sådan situation menar en av cheferna att det tvärssektoriella arbetet bör få mer uppmärksamhet. Enligt Svensson et al. (2007) kan en negativ påverkan på arbetsförhållanden utgöras av intressekonflikter mellan nivåer. Om olika delar av organisationen negligerar att ta hänsyn till varandra kan det resultera i att kostnaden för konsekvenserna får betalas av tredje part (Svensson et al., 2007:52). Tredje part kan i det här fallet relatera både till medarbetare, men även leverantör och kund kan sägas utgöra en tredje part. Vilka effekterna blir av en intressekonflikt får nog anses svårt att överblicka men om situationen leder till ohållbara arbetsförhållanden för medarbetarna vilar ansvaret på verksamheten att åtgärda bristerna. Att systematiskt arbeta med frågor som rör arbetsförhållanden kopplat till välbefinnande kan bidra till ett effektivt stöd och stävja negativa effekter. I relation till problem orsakade av intressekonflikter är det av intresse att också adressera chefers ledarskapsförmåga. Att arbeta i en miljö präglad av högt tempo och snabba förändringar ställer stora krav på chefernas förmåga att styra och leda arbetet. Att skapa förutsättningar för medarbetare att tåla hög grad av förändring kan utifrån den här studiens resultat ses om en av de viktigare egenskaperna hos en chef. Flera av cheferna säger sig arbeta aktivt med att träna medarbetarna i att vara flexibla, vilket kan tolkas som att de har för avsikt att utveckla medarbetarnas färdigheter att hantera oförutsägbarhet. På så sätt skapas stabilitet vilket säkerställer individens behov av

förutsägbarhet. Här ligger mycket av komplexiteten med begreppet flexibilitet. I likhet med Furåker et al. (2007) menar även jag att man i teoretiska sammanhang bör relatera till stabilitet. Om flexibilitet är ett mål som eftersträvas står det då helt i motsättning till stabilitet, och är flexibilitet samma sak som instabilitet? Skall begreppet tolkas som ett villkor eller beskriver det en egenskap? I varje sammanhang blir det därför önskvärt att förtydliga vad som avses. Resultatet indikerar att utifrån studiens sammanhang är flexibilitet ett önskvärt mål att uppnå men att få av respondenterna har reflekterat över de eventuella negativa effekter som uppstår på grund av krav på en hög grad av flexibilitet.

Vad respondenterna anser som viktigast för ett stärkt välbefinnande hos medarbetarna vid krav på flexibilitet handlar för cheferna i den här studien om att tillsätta resurser och ge stöd i form av att fördela och anpassa arbetsuppgifter. Utifrån studiens teoretiska utgångspunkter i form av krav/resursmodellen och krav/kontroll/stödmodellen framgår det att arbetsförhållanden som präglas av höga krav kräver en balansering i prioritering av resurser då enskilda individer kan ha svårt att begränsa sin egen arbetsinsats. Att fråga cheferna om deras erfarenhet av organisatorisk respektive självinitierad överbelastning öppnade upp för att se på orsaker till överbelastning i ett nytt perspektiv. Genom att forskning kan påvisa skillnader i arbets- och hälsorelaterade utfall beroende på typ av överbelastning kan tydliga distinktioner göras och på så sätt bidra till att tydliggöra för alla aktörer att det är viktigt att både kunna förstå och se skillnader i orsaker och utfall. Att chefer erbjuds stor frihet i att organisera och utforma arbetet torde överlag ses som positivt för medarbetarna. Samtidigt är det viktigt att tydliggöra att det övergripande ansvaret är arbetsgivarens. Att utarbeta en gemensam strategi kan underlätta för medarbetare och chefer att balansera sin arbetsinsats. Om ansvaret för arbetets organisering blir alltför godtyckligt kan skillnader i chefers erfarenhet och förmåga är risken att medarbetare upplever en otydlighet, vilket i sig skapar onödigt stress och oro.

Därutöver oroas chefer av effekterna av det gränslösa arbetet vilket jag tolkar som en medvetenhet om att gränslöshet inte bara är av godo. Enligt Allvin et al. (2013) präglas gränslösa arbetsförhållanden inte enbart av fördelar i form av ökad egenmakt och kreativitet utan kan också medföra en arbetsintensifiering. Att balansera friheten med begränsningar får dock anses som komplicerat men att prioritera god kommunikation mellan chefer och medarbetare vad gäller arbetsförhållanden, arbetsbelastning och vikten av återhämtning kan erbjuda både chefer och medarbetare perspektiv på arbetslivet samt skapa förutsättningar för att balansera höga krav. Just förmågan att kommunicera är ständigt återkommande i den här studien och att chefer försöker kommunicera och interagera med de anställda är positivt för den sociala arbetsmiljön och lyfts i litteraturen fram som nyckelfaktor för att lyckas i det stödjande arbetet. Samtidigt som alla chefer anser att god kommunikation är en nyckelfaktor för att lyckas med sitt uppdrag, inte bara i förhållande till verksamhetens mål, utan också i förhållande till de anställda så framkommer det även att det är den enskilde medarbetaren som måste ta initiativ till att göra chefen uppmärksam på problem relaterade till arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Resultatet indikerar att cheferna i första hand ser välbefinnande som ett individuellt tillstånd och att frågor rörande arbetshälsa därmed också relateras till individen. I sådana förhållanden blir det upp till var och en att föra sin egen talan, vilket får anses gå stick i stäv med de föreskrifter som reglerar arbetsmiljön (AFS 2015:4). Forskning av Dellve och



Eriksson (2017) visar att hållbara interventioner dock inte bör fokusera på att enbart vara reglerande. Resurser bör istället läggas på att ge chefer kunskapsstöd i att utveckla goda ledarskapspraktiker.

#### 6.4 Att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt

Studiens resultat indikerar att det krävs en ökad förståelse för vad ett systematiskt och strategiskt arbetsmiljöarbete innebär. Forskning utförd av Forte (2014) som undersökt de anställdas uppfattning om begreppet hälsofrämjande arbetsplats nämner respektfulla relationer, flexibelt arbete, stödjande ledarskap och god kommunikation. Att flexibelt arbete nämns i kombination med hälsofrämjande arbetsplats kan indikera att flexibilitet är något som eftersträvas av de anställda. Fortsatta studier bör därför undersöka om det finns ett behov av att balansera frihet med stabilitet och eventuella effekter på arbets- och hälsorelaterade utfall. Utifrån studiens resultat tar sig flexibilitet som ett högst rörligt fenomen oberoende av organisatoriska gränsdragningar och nivåer. Samtidigt tolkar jag genom tidigare forskning (Allvin et al., 2013; Bruzelius, 2011; Furåker et al., 2007; Isidorsson & Håkansson, 2003) att för att uppnå effektivitet krävs att verksamheten är flexibel varför flexibilitet bör förstås som ett fenomen som är fullt möjligt att både nyttja och utnyttja. Ur ett hållbarhetsperspektiv är det av stort intresse att fördjupa sig i mer i dess för- och nackdelar. Studiens hållbarhetsperspektiv relaterar till att definitionen av en hållbar organisation är ”en organisation som lyckas integrera mål i relation till medarbetarnas välbefinnande kombinerat med verksamhetens mål för lönsamhet och produktivitet”. För att lyckas skapa en brygga mellan hälsofrämjande och hållbara organisationer krävs organisatoriska åtgärder och att verksamheterna endast vid behov fokuserar på individuella insatser då forskning visar att individuella insatser för att förebygga stressrelaterad ohälsa endast tycks ha kortvarig effekt. Om dessa insatser kombineras eller helt ersätts med organisatoriska interventioner kan de få en mer långvarig effekt (Forte, 2014:70). De flesta respondenter som medverkat i studien anser att det strukturerade arbetet med frågor som rör välbefinnande i relation till arbete inte prioriteras inom verksamheterna. Tidigare studier visar att forskningen (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005; Reineholm, Gustavsson & Ekberg, 2011) haft större fokus på att kartlägga arbetsförhållanden i syfte att minimera risker och undvika ohälsosamma förhållanden och det bör även poängteras att en hälsofrämjande och hållbar arbetslivsutveckling ännu inte fått den tydlighet som krävs. Men det ökande intresset för vad som utgör en hälsofrämjande organisation får förmodas bero på att arbetstillfredsställelse får allt större inflytande på individers totala livstillfredsställelse. Forskning av Svensson et al. (2007) har kunnat påvisa att ohälsosamma organisationer orsakar stora finansiella och mänskliga kostnader och genom den nyligen utkomna AFS: en (2015:4) ställs det tydliga krav på att arbetsgivaren måste fokusera på det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utformningen av föreskrifterna kan bidra till en ökad förståelse för hur de organisatoriska faktorerna bildar ramen för förutsättningarna att forma den sociala arbetsmiljön då dessa faktorer gemensamt och var för sig har effekt på arbets- och hälsorelaterade utfall.

#### 6.5 Behov av stöd i att organisera arbete på ett hälsofrämjande och hållbart sätt

Studiens resultat indikerar att samarbetet mellan chefer, verksamhetsledningen och HR brister i frågor som rör välbefinnande och arbetsförhållanden. Flera chefer saknar ett aktivt stöd

samtidigt som det övergripande arbetet som bedrivs såsom medarbetarenkäter och utvärderingar sällan leder till något synbart resultat. Därför bör verktyg utformas för att öka verksamheternas kunskap om vilka arbetsförhållanden som upplevs öka välbefinnandet. Vidare indikerar resultatet att när kunskap saknas kan verksamheter inte tillgodogöra sig viktig information som i sin tur kan synliggöra både problem och fördelar i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Resultatet indikerar också att chefernas relation till HR framställs som kravfyllt samt att stödet i stor utsträckning beskrivs som passivt. Att omvandla det till ett aktivt stöd för chefer och medarbetare kan bidra till att i samförstånd möjliggöra goda arbetsförhållanden. Sammantaget ökar transparensen och erbjuder stärkt legitimitet för verksamheten. Att forskning på chefers behov av stöd är outvecklat indikerar en kunskapslucka och får förmodas hänga samman med att forskning vad som utgör en hälsofrämjande och hållbar organisation också är i sin linda. Den forskning som refererats till i den här studien är gjord inom hälso- och sjukvården och villkoren i de olika branscherna får anses som vitt skilda. Trots det får det förmodas finnas vissa likheter vad gäller chefernas behov av stöd. I sammanhanget kan ett välutvecklat systematiskt och strategiskt arbetsmiljöarbete förmodas räckta långt i att erbjuda stöd till cheferna. I kombination med ett aktivt kunskapsstöd erbjuds ytterligare möjligheter att bidra till att öka chefernas förmåga att balansera höga krav på flexibilitet, samtidigt som en sådan åtgärd kan stärka hållbarheten, både vad gäller företaget och den enskilda individen.

## 7 Slutsats

Studiens syfte har varit att ur ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv beskriva och förklara chefers syn på hur krav på flexibilitet påverkar organisering av arbete respektive medarbetares arbetsförhållanden och arbetsbelastning. För att kunna besvara syfte och frågeställningar har forskning på organisering och organisationsstruktur använts för att beskriva och förklara hur den tekniska utvecklingen i allt högre utsträckning påverkar organisering av arbete. Genom att intervjua chefer verksamma i en kunskapsintensiv bransch har studien synliggjort hur chefernas strategier i att organisera arbete påverkas av verksamheternas krav på flexibilitet. Utifrån studiens resultat går det att utläsa att arbetet i allt större utsträckning utförs i mindre flexibla grupperingar för att kunna möta marknadens krav på förändring. Detta får förmodas ligga i linje med arbetsgivarnas önskemål då allt fler har behov av en ökad flexibilitet i kompetensförsörjningen. Sådana förhållanden ställer i sin tur krav på chefernas ledarskapsförmåga specifikt i relation till medarbetarnas välbefinnande. För att kunna förklara vikten av ledarskapets betydelse för välbefinnandet har studien redogjort för tidigare forskning för att på så sätt belysa vikten av att skapa tydlighet i strukturer och processer och vilken betydelse det får för medarbetarnas arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Studiens teoretiska utgångspunkter har bland annat redogjort för skilda former av flexibilitetsstrategier som tillsammans med teoretiska modeller relevanta för välbefinnandet har använts för att beskriva och förklara hur krav på flexibilitet påverkar medarbetarnas arbetsförhållanden, arbetsbelastning och välbefinnande. Studien har även redogjort för arbetsgivarens skyldigheter vad gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta för att lyfta fram vikten av ett strategiskt arbetsmiljöarbete för att främja medarbetarnas arbets- och hälsorelaterade utfall. Även tidigare forskning om chefers behov av stöd har tagits upp där resultatet indikerar en viss

kunskapslucka vad gäller chefernas behov av stöd i relation till krav på flexibilitet, organisering av arbete, arbetsförhållanden och arbetsbelastning. Studiens resultat indikerar att chefers förutsättningar att skapa en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö i hög grad är beroende av organisatorisk kontext och individuella förmågor. Alla chefer som deltagit i studien upplever att de har inflytande på arbetets organisering och att det är en ständigt pågående process som i vardagen påverkas av kulturella skillnader som uppstår då arbetet utförs i en globaliserad kontext. Flera av respondenterna framhåller att deras främsta fokus är att organisera arbete för att uppnå verksamhetens uppsatta mål och flera framhåller också att de har tydliga strategier för hur deras enhet skall fungera optimalt. Huruvida de lyckas i ett hälsofrämjande och hållbarhetsperspektiv är oklart då cheferna generellt har en begränsad förförståelse för vad som bidrar till att göra organisationer hälsofrämjande och hållbara. Därav hade det varit av intresse att även intervjua ledning, medarbetare och stödfunktioner för att få ett mer objektiva material att analysera. I teoretiska sammanhang anses begreppet flexibilitet som komplext, vilket till viss del även kan bekräftas utifrån den här studiens resultat. Ur ett arbetshälsoperspektiv indikerar studiens resultat att ökade krav på flexibilitet kan ge upphov till diffusa gränsdragningar och tvetydigheter, vilket i sin tur ökar risken för instabila arbetsförhållanden och överbelastning. Genom att integrera frågor som rör välbefinnande och arbetshälsa med verksamheternas strategiska utvecklingsmål, samt erbjuda chefer aktivt kunskapsstöd, skapas förutsättningar för att stävja negativa effekter orsakade av höga krav på flexibilitet och effektivitet.

#### Förslag till vidare forskning

Förslag till framtida forskning innefattar att undersöka huruvida krav på ökad flexibilitet påverkar arbetstrivsel, engagemang och nivå av upplevd stress. Att göra flexibilitet till ett användbart verktyg för alla parter att både nyttja och utnyttja får anses som en utmaning, men ur ett hållbarhetsperspektiv kan vidare studier bidra till att klargöra dess frisk- och riskfaktorer. Det finns orsak att tro att framtida organisering av arbete strävar efter att uppnå hög grad av flexibilitet varför en diskussion bör föras om arbetshälsans teoretiska modeller skall ta hänsyn till hur flexibilitet påverkar arbetsförhållanden och arbetsbelastning. I relation till krav på flexibilitet kan även behov av stabilitet undersökas, vilket skulle kunna erbjuda en mer tidsenlig och samtida syn på faktorer som är av betydelse för ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv.

## 8 Referenser

- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 3, 99-116.
- Arbetsmiljöverket. Organisatorisk och social arbetsmiljö - Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. *AFS 2015:4* [Internet]. Stockholm, 2015: Arbetsmiljöverket. [citerad den 6 april 2017]. Hämtad från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43, 83-104.
- Blomberg, A. & Undevall, E. *Chefers kunskap om och attityder till psykisk ohälsa..* Kandidatuppsats, Institutionen för medicin. [Internet] Göteborg: Sahlgrenska Akademin, vt 2016.[citerad den 4 april 2017]. Hämtad från: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/45539>
- Bruzelius, L. H. (2011). *Integrerad organisationslära*. Lund. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* Fifth Ed, Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Dellve, L., Andreasson, J. & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90, 866-877.
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring. [Internet]. Borås: Högskolan Borås. [citerad den 11 maj 2017]. Hämtad från: [https://www.hb.se/Global/HB%20-%20extern/Forskning/Dellve%202016\\_1.pdf](https://www.hb.se/Global/HB%20-%20extern/Forskning/Dellve%202016_1.pdf)
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2017). Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies*, 7, 12.

- Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17, 471-6.
- Dellve, L. & Wikström, E. (2009). Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders perceived legitimacy conflicts. *Journal of Nursing Management*, 17, 931-941.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86, 499.
- Eriksson Barajas, K. (2013). *Systematiska litteraturstudier i utbildningsvetenskap: vägledning vid examensarbeten och vetenskapliga artiklar*, Stockholm. Stockholm: Natur & Kultur.
- Fordonskomponentgruppen. Fordonsindustrin. [Internet]. Göteborg, 2016. [citerad 12 maj 2017]. Hämtad från: <http://www.fkg.se/fordonsindustrin/>
- Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd. Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro. [Internet]. Stockholm, 2014. FORTE. [citerad den 2 april 2017]. Hämtad från: <http://forte.se/publikation/psykisk-ohalsa-arbetsliv-och-sjukfranvaro/>
- Furåker, B., Håkansson, K. & Karlsson, J. (2007). *Flexibility and Stability in Working Life*, London, UNKNOWN, Palgrave Macmillan UK.
- Futurion. Rapport om krafter som påverkar framtidens arbetsliv. [Internet]. Stockholm, 2016. In: ENARSSON, A.-T. (ed.). [citerad den 6 mars 2017]. Hämtad från: [http://futurion.se/wp-content/uploads/2016/09/Futurion\\_IFTF\\_Rapport\\_160921.pdf](http://futurion.se/wp-content/uploads/2016/09/Futurion_IFTF_Rapport_160921.pdf)
- Försäkringskassan. *Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest*. 2016. [Internet]. [citerad den 12 april 2017]. Hämtad från: <http://www.forskasverige.se/wp-content/uploads/korta-analyser-2016-2.pdf>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2012). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. & Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2003). Flexible times: Dynamics and consequences of company strategies for flexibility'. i D. Flemming och C. Thörnqvist (red.) *Nordic management-labour relations and internationalisation: Converging and diverging tendencies*, Copenhagen: Nordic Council of Ministers, Nord, 15, 131-52.
- Kankkunen, T. F. (2014). Access to Networks in Genderized Contexts: The Construction of Hierarchical Networks and Inequalities in Feminized, Caring and Masculinized, Technical Occupations. *Gender, Work and Organization*, 21, 340-352.
- Langford, C. P. H., Bowsher, J., Maloney, J. P. & Lillis, P. P. (1997). Social support: a conceptual analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 25, 95-100.
- Laurence, G. A., Fried, Y. & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work and Stress*, 30, 337-355.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5th:s a synthesis of the research on organization design. *Management science : journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 26, 322-341. Hämtad från: <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf>
- Nyberg, A., Bernin, P., Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*, Stockholm National Institute for Working Life: Arbetslivsinstitutet.
- Raya, R. & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda.(Review Article). *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17, 89.
- Regeringen. En arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet 2016-2020. In: ARBETSMARKNADSDEPARTEMENTET (ed.). [Internet]. Stockholm, 2016: Sveriges Riksdag. [citerad den 12 april 2017]. Hämtad från: [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skrivelse/en-arbetsmiljostrategi-for-det-moderna\\_H30380/html](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skrivelse/en-arbetsmiljostrategi-for-det-moderna_H30380/html)
- Reineholm, C., Gustavsson, M. & Ekberg, K. (2011). Evaluation of job stress models for predicting health at work. *Work*, 40, 229.

- Rubery, J. (2003). *The organization of employment : an international perspective*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, NY, Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, NY : Palgrave Macmillan.
- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället : trender och idéer på 2000-talet*, Malmö, Malmö : Liber.
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering. *Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom: en systematisk litteraturöversikt*. [Internet]. Stockholm, 2014.: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU). [citerad den 6 april 2017]. Hämtad från: <http://www.sbu.se/sv/publikationer/sbu-utvarderar/arbetsmiljons-betydelse-for-symtom-pa-depression-och-utmattningssyndrom/>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities*, Thousand Oaks, Calif., Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications, Inc.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, 25-35.
- Statens folkhälsoinstitut. Ökad hälsa i arbetslivet: kunskapsunderlag till folkhälsopolitisk rapport 2005 : målområde 4. [Internet]. Stockholm, 2005.: Statens folkhälsoinstitut. [citerad den 5 maj 2017]. Hämtad från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/21507/r200553underlagsrapport4.pdf>
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv: projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*, Malmö. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hansson, L. & Lindfors, P. (2016). Kvinnors och mäns arbetsvillkor - betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall. [citerad den 15 maj 2017]. Hämtad från: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>
- Unionen. Hur sjuka är tjänstemännen? In: EHRENBERG, H. (ed.). [Internet]. Stockholm, 2016. [citerad den 2017 12 maj]. Hämtad från: <http://unionenopinion.se/arbetsmiljo/balans-i-arbetslivet-2/hur-sjuka-ar-tjanstemannen-nu-vet-vi/>

Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. [Internet]. Stockholm, 2002: Vetenskapsrådet. [citerad den 6 april 2017]. Hämtad från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Widmark, M., (2005). Det nya arbetslivet. En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden. *In: Widmark, M. (ed.) Stress Research Reports*. Stockholm. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.



## 9 Bilagor

**Bilaga 1.** Temaguide

**Bilaga 2.** Samtyckesblankett, mall

## **Bilaga 1.**

### **Temaguide Intervjufrågor**

I denna studie kommer jag att undersöka förutsättningarna för att skapa en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö, vilka behov av stöd som finns och hur olika krav på flexibilitet påverkar arbetsförhållanden.

#### **Arbetsförhållande, välbefinnande, organisering av arbete och stöd**

1. Vilka arbetsförhållanden anser du är viktigast för att stärka välbefinnandet för dina medarbetare (även om mitt arbete innebär höga krav har jag kontroll, känner mig engagerad och motiverad och trivs, vilket i sin tur leder till psykologiskt välbefinnande och tillfredsställelse med livet)? Avspeglar det sig i hur arbetet organiseras i gruppen?
2. Hur har du, i egenskap av din position, inflytande på hur arbetet organiseras i din grupp?
3. Hur ser dina förutsättningar ut för att arbeta med frågor som rör välbefinnande på din arbetsplats, är du som chef tillgänglig? Vilket forum finns för att diskutera frågan?
4. Hur skulle du beskriva det organisatoriska stödet för att arbeta med frågor som rör arbetsförhållanden - vart vänder du dig med dina frågor? Ledning, HR, FHV?
5. Vilket stöd upplever du som viktigast eller gör mest nytta för dig i den frågan? Vad tycker du är mest problematiskt? Varför?

#### **Flexibilitet, arbetsförhållanden och organisering av arbete**

6. Hur ser dina möjligheter ut att organisera arbetet på ett hälsofrämjande och hållbart sätt i relation till verksamhetens krav på flexibilitet? (innebär att verksamheten kontinuerligt utarbetar nya arbetsprocesser för att anpassa sig till förändring vad gäller efterfrågan, krav och/eller mål).
7. Upplever du att krav på flexibilitet påverkar arbetsförhållande för dina medarbetare? Om ja, hur?
8. Vilka strategier använder du som chef för att möta krav på flexibilitet och samtidigt organisera arbetet så att det blir hälsofrämjande och hållbart? Utveckla gärna vilka och hur?

#### **Överbelastning**

9. Upplever du någon gång att arbetsförhållandena påverkas av organisatorisk överbelastning? Hur hanterar du/din grupp det? (organisatorisk överbelastning = beroende på förändringar och efterföljande krav på anpassning)
10. Har du erfarenheter av medarbetare vars hälsa har blivit negativt påverkad p.g.a. självinitierad överbelastning? (självinitierad överbelastning = medarbetare som tar på sig för mycket uppgifter i förhållande till vad som egentligen krävs).

#### **En hälsofrämjande arbetsplats (om inte fråga 5, 6 och 8 svarar på fråga 11 och 12)**

11. Hur skulle du beskriva dina möjligheter att arbeta hälsofrämjande i din grupp?
12. Vad är din uppfattning om behov av organisatoriskt stöd för att kunna arbeta hälsofrämjande i din grupp?

## Bilaga 2.

### Samtycke till deltagande

Jag samtycker till att delta i studien, dvs att de intervjuer jag medverkar i får användas inom ramen för Agneta Blombergs examensarbete i Arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet.

Jag är medveten om att:

- det är frivilligt att delta i studien
- jag kan avbryta mitt deltagande när som helst utan att uppge något skäl till det
- jag är medveten om att ingen obehörig kommer att få tillgång till materialet
- citat från det jag sagt under intervjun kan komma att användas i studien men på ett sådant sätt att jag förblir anonym

Det övergripande syftet med studien är att undersöka chefers förutsättningar att skapa en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö samt att undersöka om krav på flexibilitet påverkar arbetsförhållanden. Vidare är syftet att undersöka chefers behov av stöd för att uppnå hälsofrämjande arbetsförhållanden.

Ort och datum

Intervjupersonens namnteckning

Namnförtydligande