



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP

# Arbetsmiljöarbete i kunskapsintensiva organisationer

En kvalitativ studie om arbetsgivares arbete med stress  
i konsultföretag

Garry Yue  
Institutionen för arbetsvetenskap  
Göteborgs universitet  
Examensarbete avancerad nivå 15 hp  
VT 2018  
Handledare: Birgitta Jordansson  
Examinator: Tommy Isidorsson

## Abstract

**Titel:** Arbetsmiljöarbete i kunskapsintensiva organisationer: En kvalitativ studie om arbetsgivares arbete med stress i konsultföretag

**Författare:** Garry Yue

**Handledare:** Birgitta Jordansson

**Examinator:** Tommy Isidorsson

**Institution:** Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

**Typ av arbete:** Examensarbete avancerad nivå 15 hp

**Datum:** 2018-06-19

**Nyckelord:** Kunskapsintensiva organisationer, kunskapsarbete, konsultföretag, arbetsgivare, arbetsmiljöarbete, stressinterventioner, stresshantering, restriktioner, socio-ideologisk kontroll

Tidigare forskning pekar på arbetsrelaterad stress som ett ökande problem inom kunskapsarbetare där nya förutsättningar skapar svårigheter i arbetsmiljöarbetet. Syftet med denna studie är att förstå och förklara arbetsgivares upplevda utmaningar och anpassningar i arbetsmiljöarbete inom kunskapsintensiva organisationer. Med en teoretisk utgångspunkt i restriktioner, kontroll och stressinterventioner tillför denna studie en fördjupad förståelse inom arbetsgivares komplexa och problematiska förutsättningar i arbetsmiljöarbete inom kunskapsarbete. Med ett dominerande fokus på arbetstagare i forskning inom arbetsmiljöarbete och med en ökning av arbetsrelaterad stress, intar studien ett perspektiv grundat i arbetsgivares upplevelser. I en kvalitativ ansats bygger studiens empiriska material på intervjuer med arbetsgivare inom tre svenska små och medelstora kunskapsintensiva konsultföretag.

Studiens resultat redogör för en upplevelse bland arbetsgivarna där utmaningar kring professionalism och kundfokus skapar en upplevd begränsning i kontroll från arbetsgivarna. Mot bakgrund i dessa förutsättningar visar studien framkomsten av problematiska sammankopplingar hos arbetsgivarna grundat i att både främja professionalism och kundfokus och samtidigt arbeta med systematiskt arbete som upplevs som motstridigt. Dessa förutsättningar visas skapa ett arbetsmiljöarbete från arbetsgivarna där fokus på kultur, normer och individen presenteras. Studiens resultat indikerar för att ett arbetsmiljöarbete fullt fokuserar i individen där konsulterna försätts i en position där de själva behöver strategiskt hantera stress i sitt arbete. Detta fokus visar vidare ge förutsättningar för ett kortsiktigt arbete mot stress där arbetsmiljöarbetet saknar arbete på en primär nivå ämnat i att förebygga stressorer från en organisatorisk nivå.

Med genomförandet av en empirisk studie grundat i arbetsgivares perspektiv inom arbetsmiljöarbetet bidrar studien till forskningsområdet inom arbetsmiljöarbete där ett fokus mycket dominerats av ett arbetstagarperspektiv. Mot bakgrund i syfte och resultat kompletterar studien tidigare forskning inom stressinterventioner och kunskapsarbete genom att redogöra kunskapsarbetets försvårade förutsättningar för arbetsgivare. Resultaten stärker förståelsen av kunskapsarbetets försvårade förutsättningar för arbetsgivare där kunskapsarbetets förutsättningar från arbetsgivarnas upplevelser, sätter begränsningar i hur arbetet med stress kan implementeras.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.2 Syfte.....	2
<b>2. Bakgrund</b> .....	<b>3</b>
2.1 Kunskapsintensiva organisationer .....	3
2.2 Arbetsrelaterad stress.....	4
<b>3. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>5</b>
3.1 Kunskapsarbete och stressinterventioner.....	5
3.2 Teoretisk utgångspunkt .....	7
3.2.1 Restriktioner i kunskapsarbete .....	7
3.2.2 Stressinterventioner.....	8
3.2.3 Organisatorisk kontroll i kunskapsarbete.....	9
3.3 Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter .....	10
<b>3. Metod</b> .....	<b>12</b>
3.1 Vetenskapsfilosofisk utgångspunkt .....	12
3.2 Val av forskningsstrategi .....	12
3.3 Semistrukturerade intervjuer .....	14
3.3.1 Urvalsprocess .....	15
3.3.2 Kritisk reflektion kring urval .....	16
3.4 Analysprocess.....	17
3.5 Validitet och reliabilitet .....	18
3.6 Etiskt förhållningssätt .....	18
<b>4. Resultat och analys</b> .....	<b>20</b>
4.1 Arbetsgivares utmaningar i arbetsmiljöarbetet inom kunskapsarbete .....	20
4.1.1 Hög självständighet bland konsulterna .....	20
4.1.2 Ett upplevt motstånd kring påverkan i konsulternas arbete .....	21
4.1.3 Upplevd svårigheter från kundfokuset.....	23
4.1.4 Nödvändigheten i att främja självständighet och kundfokuset .....	23
4.2 Arbetsgivarnas arbete med arbetsmiljö och stresshantering.....	25
4.2.1 Kulturen kring stress och arbetsmiljöarbete.....	25
4.2.2 Samarbete ger bättre arbetsmiljö.....	27
4.2.3 Stresshantering genom ett fokus på professionalism .....	28
4.2.4 Fokus på individualiserade förmåner.....	29
4.2.5 Arbetsmiljöarbetets förutsättningar för stresshantering.....	31
<b>5. Diskussion</b> .....	<b>32</b>
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>37</b>
6.1 Begränsningar och vidare forskning.....	38
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>40</b>
Bilaga.....	45

## **Figur- och Tabellförteckning**

### **Figurer**

Figur 1: Val av studiesubjekt.....	13
Figur 2: Interventionsprocess för arbetsgivarna .....	33
Figur 3: Arbetsmiljöarbete grundat i arbetsgivares upplevelser.....	34
Figur 4: Arbetsmiljöarbetets karaktär.....	35

### **Tabeller**

Tabell 1: Typer av restriktioner .....	8
Tabell 2: Olika interventionsnivåer för stress .....	9
Tabell 3: Typer av organisatorisk kontroll .....	10
Tabell 4: Sammanställning av konsultföretagen .....	15
Tabell 5: Sammanställning av intervjusubjekt .....	16
Tabell 6: Analysprocess.....	45

# 1. Inledning

Arbetsmarknadens utveckling har medfört en utökning av ny teknik och högre grad av information vilket sett framväxten av fler kunskapsintensiva organisationer. Övergången från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle har resulterat i förändringar där vårdandet av kunskap inte bara ses som en konkurrensfördel utan som en grundläggande nyckel i organisatorisk framgång (Gelard, Boroumand, Mohammadi 2014). Utvecklingen har skapat en högre grad av expertkunskap i organisationer där anställda kontrollerar sina egna produktionsmedel (Zetterquist, Mullern & Styhre 2011). Det traditionella tillvägagångssättet orienterat i en mekanistisk kontrollerande mätning av anställda, har därigenom blivit föråldrad i de mer kunskapsintensiva organisationerna. Snarare har arbetsmarknaden utvecklats till att mer karaktäriseras av ett utökat behov av snabba utbyten och innovation inom organisationer, vilket resulterat till en utökad efterfrågan på kunskapsarbetare inom arbetsmarknaden (Smith, Collins, Clark 2005).

Utvecklingen har medfört nya utmaningar inom arbetsmarknaden där organiseringen av arbete påverkas av faktorer som digitalisering och globalisering. Förankrat i digitaliseringen har förändringar relaterat till aspekter av gränslöst arbete och flexibilisering vuxit fram. Medan aspekter relaterat till globaliseringen sett en förändring i både individualisering och informalisering (Gillberg 2018; Allvin Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson, och Lundberg 2011). Förändringen associerat till gränslöst arbete och flexibilisering har medfört en organisering där traditionella arbetsstrukturer relaterat till reglering av arbete i tid och rum och förhållandet mellan arbetstagare–arbetsgivare förändrats. Istället har en arbetsmarknad vuxit fram karaktäriserad av mer flexibla arbetsförhållanden där gränser mellan arbete och fritid snabbt suddats bort. Vidare, med en individualisering och informalisering har en uppluckrad arbetsmarknad inom en global kontext medfört en utökad orientering i entreprenörskap och innovation där orientering i tydliga och allmänna gränser istället blir flytande och individuella (Gillberg 2018).

Dessa utmaningar i arbetsmarknadens utveckling har medfört nya konsekvenser i arbetslivet, där aspekter inom arbetshälsa påverkats. Brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har tydligare synliggjorts inom arbetsmarknaden där en utökning i arbetssjukdomar relaterat till arbetshälsa expanderat under det senaste decenniet (Arbetsmiljöverket 2015). Denna utökning visas dels i mängden arbetsrelaterad stress där mer sjukskrivning och utbrändhet på grund av stress uppstått inom arbetsmarknaden. Denna negativa utveckling har resulterat i behovet av ett utökat fokus på hållbarhetsperspektiv relaterat till arbetslivet, där aspekter inom arbetshälsa och bevarandet av de humana resurserna prioriteras. Med utgångspunkt i den svenska arbetsmarknaden har detta fokus på hållbarhet i arbetslivet medfört framförandet av fler aktiva åtgärder inom arbetshälsa, där nya föreskrifter etablerats av Arbetsmiljöverket har framförts för att adressera den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (AFS 2015:4). Dessa föreskrifter innehåller reglering gällande kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling. Syftet är att förtydliga organisationers och arbetsgivares ansvar gällande arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket 2017). Direktiven för dessa föreskrifter har ett fokus på att främja ett arbetsmiljöarbete orienterat mot ett organisatoriskt an-

greppssätt. Med bakgrund i utvecklingen av fler kunskapsintensiva organisationer medför föreskrifterna ett större ansvar för arbetsgivare att arbeta med aspekter som stress och arbetshälsa. Däremot skapar kunskapsarbetets förutsättningar svårigheter för organisationer att tillämpa mer traditionella arbetsmiljöarbeten för att hantera arbetsrelaterad stress. Med förutsättningar som hög kontextbundenhet, hög oförutsägbarhet och arbetets projektorientering skapas nya utmaningar för verksamheter att ta hänsyn till i deras åtgärdsarbete för att reducera utbrändhet och arbetsrelaterad stress.

Med utgångspunkt i detta utökade ansvar hos arbetsgivare, har tidigare forskning och kunskapssammanställningar varit inriktat på utmaningarna inom arbetsmiljön på arbetsmarknaden, där fokusen legat på ett arbetstagarperspektiv (Gillberg 2018; Allvin 2011; Trygg 2014; Ipsen 2007; Ipsen, Jensen 2012). Mindre fokus har intagits på förståelsen av arbetsmiljöarbetet från ett arbetsgivarperspektiv där det med bakgrund i de nya föreskrifterna inom organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) saknas en inriktning på vilka utmaningar arbetsgivare upplever och vilket arbetsmiljöarbete de tillämpar. Tillsammans med de nya utmaningarna för arbetsmiljöarbetet inom kunskapsintensiva organisationer existerar det ett behov av att undersöka arbetsgivares förutsättningar och arbetsmiljöarbete i kunskapsarbete. Denna studie intar därmed ett fokus i arbetsgivares upplevelser. Genom att studera högkvalificerat kunskapsarbete i mjukvaruutveckling och konsultprojekt ämnar denna studie att förstå och förklara de problem som förekommer med nya utmaningar och vilka åtgärder arbetsgivare väljer att tillämpa i deras arbetsmiljöarbete.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är därmed att förstå och förklara arbetsgivares arbetsmiljöarbete mot bakgrund av stresshantering. Vidare ämnar studien identifiera centrala utmaningar med kunskapsarbete hos arbetsgivare och vilka anpassningar dessa medför på deras arbetsmiljöarbete. Med utgångspunkt i ovanstående syfte kan studien brytas ner till två nedanstående frågeställningar grundläggande för studien.

- Beskriva arbetsgivares arbetsmiljöarbete och vilka utmaningar de upplever i arbetet med stress inom kunskapsintensiva organisationer?
- Hur kan man förstå och förklara arbetsgivares arbete med stressrelaterade frågor för att anpassa till upplevda utmaningar i kunskapsintensiva organisationer?

## 2. Bakgrund

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens val av forskningsområde, där läsaren kan få en inblick i de olika premisserna för studien. Med bakgrund i studiens syfte ämnar detta kapitel därmed beskriva bakgrunden till området gällande kunskapsarbete och stress.*

### 2.1 Kunskapsintensiva organisationer

Mot bakgrund av framväxten av fler kunskapsintensiva organisationer har förändringar i samhället utvecklats där kunskap blivit industrialiserad (Idvall och Schoug, 2003). Det ställs större krav på verksamheter att värna och utveckla kunskap för att uppnå bättre produktivitet och effektivitet (Gustavsson, 2002, s. 34). Definitionen av kunskap i kunskapsintensiva organisationer innefattar distinktionen mellan två typer av företag, ”rena” kunskaps företag och ”inbäddade” kunskapsföretag (Alvesson, 1995). Rena kunskapsföretag innefattas av icke-materiella resurser där individer representerar de primära bärare av resurser (kunskap). Exempel innefattar konsultföretag, juristfirmor, och universitet. Inbäddade kunskapsföretag innefattar verksamheter där kunskap är inbäddat i teknologi (högteknologiska företag). De inbäddade kunskapsföretagens resurser representerar därmed både materiella resurser i form av teknologiska resurser och icke-materiella resurser i form av personalens kunskap av teknologin och dess tillämpning. Mot bakgrund i definition av kunskap medför det i att personalen blir en grundläggande konkurrenskraft i alla kunskapsintensiva organisationer. Detta innebär att kunskapsintensiva organisationer av både typerna behöver utbildad och högkvalificerad personal för att vara konkurrenskraftiga som kunskapsintensivt företag. Med denna efterfrågan på kunskapsarbete har definitionen av konkurrenskraftiga verksamheter förändrats. Förändringen har sett ett skifte där kunskapsdelning prioriteras över arbetsfördelning och där verksamheters kompetens prioriteras över vilket kapital verksamheter äger. Denna förändring har vidare utökad relevansen för verksamheter att fokusera på hur kunskap tillåts utvecklas inom organisationen. Vikten av att främja kunskapsutveckling och kompetens genom att skapa ett interaktivt och en samarbetsvillig arbetsmiljö har därmed blivit allt mer relevant på den moderna arbetsmarknaden.

Utvecklingen av nya krav på verksamheter att prioritera kunskap har medfört framkomsten av nya förutsättningar för kunskapsarbete. För det första har det utökade fokuset på kunskapsutveckling skapat en arbetsmarknad där innovation blivit den dominanta konkurrensfaktorn för verksamheter. Denna utveckling har medfört att verksamheter likt kunskapsarbetare ständigt behöver anpassa till nya situationer, omständigheter och osäkerheter (Alvesson 2004: Webster 2002). För det andra med det utökade fokuset på innovation ökar kraven på fler problemlösande aktiviteter vilket förutsätter att högre meningsskapande färdigheter behöver finnas hos kunskapsarbetare. För det tredje kräver innovation och problemlösande aktiviteter en hög grad av kollaboration och kunskapsdelning. Detta förutsätter att kunskapsarbete ofta organiseras i multidisciplinära projekt-

grupper för att skapa mer unika samarbeten bland kunskapsarbetare (Brödner, Helmstädter, Widmaier 1999; Helmstädter 2003; Nonaka, Takeuchi 1995). För det fjärde, med en hög grad av osäkerhet och unika samarbeten, innebär kunskapsarbete att utfallen sällan kan förutses eller bestämmas. Istället är kunskapsarbetets förlopp och utfall kontextbaserat och oförutsägbart vilket gör det svårt att i förväg kontrollera och planera dess utfall (Alvesson 2001).

## **2.2 Arbetsrelaterad stress**

Med nya förutsättningar för kunskapsarbete har även arbetslivet för kunskapsarbetare förändrats. De osäkra och oförutsägbara förutsättningarna har medfört en större intensifiering indikerat av längre arbetstimmar och återkommande stressreaktioner hos kunskapsarbetare. Med problemlösande aktiviteter och stora möjligheter att lära är kunskapsarbetare högt motiverade att utföra ett bra arbete. Däremot bemöts kunskapsarbetare ofta av hög risk för underskott i resurser på grund av förutsättningar med stor kontextbundenhet och hög oförutsägbarhet i arbetet. Den höga belastningen och oförutsägbarheten som kunskapsarbetare arbetar inom tenderar att skapa hög risk för överbelastning och arbetsrelaterad stress. Med samhällsutvecklingens prioritering av kunskap och verksamheters relevans av att värna kunskap har kunskapsarbetets förutsättningar och dess relation till arbetsrelaterad stress skapat en problematik.

Kunskapsarbete visar en ökning i stressrelaterade symptom där förekomsten av utbrändhet bland kunskapsarbetare har blivit en epidemi. Under de senaste två decennierna har antalet förpensioneringar på grund av arbetsrelaterad stress nått en nivå av 14 procent för män och 32 procent för kvinnor. Vidare visar tidigare rapporter från ILO (Internationella arbetsorganisationen) att kostnaden i EU för sjukskrivningar relaterat till utbrändhet utgör 3-4 procent av BNP (Gabriel, Liimatainen 2000). Trenden av ökad utbrändhet bland kunskapsarbetare visar att det finns ett bristande ansvar bland verksamheter i hur de värnar om kunskapsarbetarens sociala och mentala hälsa (Brödner 2009, s. 54). Detta bristande ansvar har medfört att fler kallat på åtgärder mot arbetsrelaterad stress i verksamheter. Utvecklingen av främst AFS 2015:4 med föreskrifter inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har utökat kraven på åtgärder och arbeten mot bland annat arbetsrelaterad stress.



## 3. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

*Nedanstående kapitel ger en inblick i tidigare forskning inom stressinterventioner där forskning inom stress i kunskapsintensiva organisationer även presenteras. Vidare framförs de teoretiska utgångspunkterna som är lämpliga för studiens perspektiv.*

### 3.1 Kunskapsarbete och stressinterventioner

Forskning inom kunskapsarbete visar förutsättningar som påverkar organisationsstrukturer och ledarskap. Tidigare forskning av Freidson (2001) framför konceptet av professionalism inom kunskapsarbete. Med en hög specialisering och komplexa arbetsuppgifter inom kunskapsarbete argumenterar Freidson (2001) för framkomsten av professionalism. Detta koncept av professionalism grundar sig i ett arbete med hög autonomi där anställda själva kontrollerar stor del av sitt arbete. I sin studie menar Freidson (2001) vidare att professionalism skapar nya situationer inom kunskapsarbete där homogenitet i arbetet blir svårare att etablera. Istället skapar professionalism ett arbete med flera identiteter, mål och arbetssätt där arbetet är sammanlänkat genom professionell ideologi snarare än tydliga praxis. Alvesson (2001) argumenterar vidare i sin forskning att professionalism i kunskapsarbete skapar svårigheten i att standardisera arbetsprocesser. Genom att kritiskt studera kunskapsarbetets svårigheter menar Alvesson (2001) att både utvärderingen av arbetet samt maktodynamiken i auktoritära relationer påverkas på grund av professionalism. Med specialiserade arbeten och en hög autonomi bland kunskapsarbetarna skapas otydligheter vilket gör det svårt att tillämpa traditionell organisering av arbete. Istället menar Alvesson (2001) likt Freidson (2001) att fokus på den organisatoriska identiteten blir relevant inom kunskapsarbete. Kärreman och Alvesson (2004) framför vidare i deras studie relevansen av att fokusera på att påverka personalens tro och identitet inom kunskapsarbete. Genom att fokusera på dessa aspekter menar Kärreman och Alvesson (2004) att sammanlänkningar kan skapas i personalens komplexa arbete, där ökad engagemang och effektivitet kan skapas utan att direkt påverka arbetet och skapa tydlig praxis.

Tidigare forskning inom stressinterventioner och arbetsrelaterad stress har ofta intagit två olika nivåer gällande område av analys. Skillnaden finns ofta i nivån av stressinterventioner forskare väljer att anta i sina studier. Med utgångspunkt från tidigare studier inom stressinterventioner kan främst två nivåer identifieras: individuella stressinterventioner och organisatoriska stressinterventioner. Valet av nivå särskiljer forskares val av interventioner och adresserar olika problem. Med nivån gällande individuella stressinterventioner intas ofta ett perspektiv inriktat i personliga stresshanteringsprogram. Stressinterventioner på den individuella nivån fokuserar på individen och de stressorer som påverkar dem i deras dagliga arbete. Tidigare forskning inom individuella stressinterventioner argumenterar ofta för en positiv hälsoeffekt där stresshanteringsprogram hjälper individer att hantera deras individuella stressorer. Det finns flera studier som

argumenterar för reducering av stress genom tillämpningen av stresshanteringsprogram. Mills, Kessler, Cooper, Sullivan (2007) evaluerar stresshanteringsprogram och deras inverkan på anställdas hälsoeffekt och produktivitet. Deras studie visar att anställdas tillgång till anpassade stresshanteringsprogram med bland annat kurser, seminarier och workshops resulterar i en positiv förbättring både i anställdas hälsa och produktivitet. Larsson, Setterlind och Starrin (1990) visar vidare på den positiva individuella hälsoeffekten rutinerade stresshanteringsprogram kan ha på anställda. Genom att undersöka lärare som genomgick ett stresshanteringsprogram argumenterar Larsson et al. (1990) för en förbättring i inte endast hanteringen av stress men även i förmågan att utföra handlingar för att reducera stress i arbetet. Individuella stresshanteringsprogram har därmed i tidigare forskning visat sig bidra till en reducering av stress bland anställda.

Däremot visar andra studier som bland annat Ruotsalainen, Serra, Marine och Verbeek (2008); LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry och Landsbergis (2007) och Murphy, Sauter (2004) för begränsningen i användning av endast individuella stressinterventioner. Dessa till individperspektivet kritiska forskare företräder en forskning inom nivån av organisatoriska stressinterventioner. Denna nivå av organisatoriska stressinterventioner intar ett fokus på förändringar i arbetsdesignen gällande omorganiseringar och policys för att behandla stressorer i arbetet. Ruotsalainen et al. (2008) evaluerar tillämpningen av både individuella stressinterventioner och organisatoriska stressinterventioner på anställda inom sjukvården. I deras studie argumenterar de för positiva utfall från båda stressinterventionerna men där de organisatoriska redovisar en mer effektiv respons på stressreducering. LaMontagne et al. (2007) argumenterar vidare för nödvändigheten av organisatoriska stressinterventioner. Med en komparativ evaluering av individuella- och organisatoriska stressinterventioner redovisar deras studie en mer omfattande påverkan utifrån organisatoriska stressinterventioner. LaMontagne et al. (2007) argumenterar för att individuella stressinterventioner visas vara begränsade till positiva effekter inom den individuella nivån medan organisatoriska stressinterventioner visar kunna resultera till positiva effekter inom både den individuella- och den organisatoriska nivån.

Tidigare forskning inom stressinterventioner visar därmed en komplexitet i arbetet med stressinterventioner där både individuella- och organisatoriska interventioner kan visa positiva effekter. Även med argumenten från LaMontagne et al (2007) gällande organisatoriska stressinterventioners effekt på både individuella och organisatoriska nivån framför Semmer (2006; 2003) behovet av att komplettera med individuella stressinterventioner. Semmer (2006; 2003) argumenterar för att även om organisatoriska stressinterventioner visar positiva effekter är utfallen av förändringsåtgärder ofta svåra att förutse. Vidare, argumenterar han för att denna oförutsägbarhet i organisatoriska stressinterventioner ofta resulterar i att verksamheter tillämpar individuella stressinterventioner. Däremot visar Semmer (2006; 2003) att individuella- och organisatoriska stressinterventioner inte skall ses som ett antingen eller utan istället kombineras för att uppnå bästa möjliga effekter i verksamheter. Nödvändigheten av organisatoriska stressinterventioner argumenteras av Semmer (2006; 2003) behövas för att även kunna visa effekter inom den organisatoriska nivån. Samtidigt menar Semmer (2006; 2003) att de individuella stressinterventionerna även behövs för att garantera att anställda har de individuella resurserna för att hantera den förändring som organisatoriska stressinterventioner medför. Vidare framför Semmer (2006; 2003) även relevansen av deltagande från de anställda i en integrativ ansats. Med en participativ grund i stressinterventioner menar Semmer (2006; 2003) likt Kompier, Geurts, Gründemann, Vink och Smulders (1998) att bättre förutsättningar skapas i arbetet med stress. Genom att inkludera anställda ar-

gumenterar forskning från både Semmer (2006; 2003) och Kompier et al. (1998) att motivationen för arbetet med stress ökar samtidigt som tillgången till mer insikt i behovet av stressinterventioner utökar.

Framförandet av en mer integrativ ansats delas av tidigare forskning av stressinterventioner inom kunskapsarbete. Ipsen och Jensen (2012) argumenterar för att kunskapsarbete med dess förutsättningar av oförutsägbarhet, självständighet och osäkerhet medför en relevans av att fokusera på flera nivåer i stressinterventioner för att reducera arbetsrelaterad stress. De visar i sin studie att kunskapsarbete har en förekommande paradox där den höga självständigheten bland anställda fungerar som både en positiv och negativ katalysator. Utifrån behovet av mer innovation och kunskapsutveckling argumenterar Ipsen och Jensen (2012) för nödvändigheten av autonoma och självständiga kunskapsarbetare. Samtidigt framför de i sin studie den stora självständigheten som en katalysator för arbetsrelaterad stress. Denna dualitet skapar därmed en problematik inom kunskapsintensiva organisationer där stressinterventioner likt organisationsdesignen därför oftast intar en individuell struktur. Ipsen och Jensen (2012) argumenterar vidare för att kunskapsarbete behöver kompletteras med organisatoriska stressinterventioner för att kunna reducera stress på både den individuella och den organisatoriska nivån.

Sammanfattningsvis och med tidigare forsknings skilda bild av optimala stressinterventioner och de föreliggande försvårade förutsättningarna i kunskapsarbete tar denna studie sitt avstamp i att förstå och förklara bakomliggande faktorer i implementeringen av stressinterventioner. Mot bakgrund av att inta ett arbetsgivareperspektiv ämnar denna studie vidare förstå och förklara motiven och förutsättningar som påverkar valet av stressinterventioner från arbetsgivare inom kunskapsintensiva organisationer.

### **3.2 Teoretisk utgångspunkt**

I detta avsnitt kommer de teoretiska utgångspunkter som är relevanta för studien att presenteras. Då syftet är att förstå och förklara arbetsgivares utmaningar och anpassade stressinterventioner tillämpas teorier med bakgrund i arbetsrestriktioner, interventionsnivåer för stress, och organisatorisk kontroll. Dessa tre teoretiska grunder syftar till att bidra till att analysera arbetsgivarnas upplevelse och beskriva deras utmaningar och anpassningar i sina stressinterventioner.

#### *3.2.1 Restriktioner i kunskapsarbete*

Med syftet att förstå och förklara arbetsgivares utmaningar med stressinterventioner inom kunskapsintensiva organisationer krävs en förståelse av deras begränsningar i arbetslivet. Genom att förstå dessa begränsningar kan en bättre förståelse göras till varför de tillämpar de stressinterventioner de gör. Mot bakgrund i Hägerstrand (1970) innefattar restriktioner olika begränsningar som påverkar individers möjlighet att genomföra sin vilja. Dessa kan bestå av exempelvis beslut som tagits tidigare, förpliktelser, organisationsstrukturer, tillgången till resurser eller relationer. Genom att skapa förståelse för individers restriktioner kan en lättare begriplighet göras över helheten bakom individers beslut. Restriktioner genomsyrar de begränsningar som påverkar genomförandet av olika aktiviteter (Ellegård 1999, s. 167). Med studiens syfte grundat i arbetsgivares perspektiv definieras restriktioner som begränsningar som uppstår i arbetslivet. Genom att studera arbetsgivares restriktioner kan en djupare insikt skapas för arbetsgivares utma-

ningar och vilka begränsningar som tvingar dem att anpassa sig i sitt arbete med interventioner. Med utgångspunkt i Hägerstrands (1970) förståelse av restriktioner presenteras tre restriktionsbegrepp representativt för begränsningar i individers aktiviteter (se tabell 1). Dessa restriktioner innefattar; kapacitetsrestriktioner, kopplingsrestriktioner och styrningsrestriktioner (Hägerstrand, 1970, s. 11)

Tabell 1: Typer av restriktioner

Kapacitetsrestriktioner	Kopplingsrestriktioner	Styrningsrestriktioner
Begränsning av aktiviteter sker efter restriktioner relaterat till fysiska eller psykiska kapaciteter.	Restriktioner sker efter förmågan att kunna samordna olika resurser eller aktörer.	Maktbegränsningar påverkar förmågan eller hur aktiviteter utförs.
Kapacitetsrestriktionen innefattar individens kompetens och kunskap, där utbildning och erfarenhet påverkar deras restriktioner.	Kopplingsrestriktion innefattar begränsningar som uppstår på grund av att relationer sätter organisatoriska hinder.	Styrningsrestriktionen innefattar lagar, regler, förordningar och organisatoriska restriktioner som påverkar vad som är tillåtet och möjligt i aktiviteter.

Källa: Hägerstrand (1970) *What about people in Regional Science?*, s. 11

Kapacitetsrestriktioner genomsyras av begränsningar relaterade till den fysiska och psykiska kapaciteten. Aktörers restriktioner innefattar den befintliga kapaciteten som påverkas av individens kompetens, kunskap och erfarenhet (Hägerstrand, 1970, s. 11). Den andra restriktionen kopplingsrestriktioner, handlar om begränsningar som framkommer i samordningen mellan olika resurser och aktörer. Restriktioner innefattar sammalänkningar och relationer som skapar organisatoriska hinder (Hägerstrand, 1970, s. 13). Slutligen innefattar styrningsrestriktioner maktbegränsningar hos aktörer där förmågan eller möjligheten till aktiviteter begränsas av aspekter som lagar, regler eller organisatoriska restriktioner. Lagar och regler styrs på olika sätt vad som är tillåtet och vad som är möjligt hos individer. Med organisatoriska restriktioner kan det handla om arbetstid, där anställda bör vara på arbetsplatsen en viss tid (Hägerstrand, 1970, s. 16).

Beroende på individers omständigheter i privatlivet eller arbetslivet, skapar en eller flera restriktioner en ram för hur arbetslivet ser ut. Förståelsen av vilka restriktioner som finns kan hjälpa till att kartlägga begränsningar som påverkar beslutsfattanden och anpassningar i arbetslivet. Mot bakgrund i studiens syfte att förstå och förklara arbetsgivares utmaningar bidrar teorin om restriktioner till att bättre identifiera vilka slags begränsningar som kan finnas i arbetsgivares upplevelser. Genom att förstå vilka restriktioner arbetsgivarna upplever kan vidare en förståelse för valet av tillämpade stressinterventioner uppnås.

### 3.2.2 Stressinterventioner

För att förstå och förklara stressinterventionerna i kunskapsintensiva organisationer tillämpas ett teoretiskt perspektiv, vilket redogör för stresshantering utifrån tre olika nivåer (Murphy 1988). Dessa tre nivåer innefattas av primära-, sekundära-, och tertiär interventioner (se tabell 2). De olika nivåerna har olika syften och mål utefter de stressinterventioner som implementeras. Skillnaden i interventionerna finns i dess tillvägagångssätt och orientering, där de primära fokuserar på organisationen, de sekundära på sambandet mellan individen och organisation, och de tertiära interventionerna på individen (DeFrank, Cooper, 1987; Murphy, 1988; Newton, Handy, Fineman, 1995).

Tabell 2: Olika interventionsnivåer för stress

<b>Interventionsnivå</b>	<b>Interventionsmål</b>	<b>Exempel</b>
<b>Primära:</b>		
<b>Minska potentiella riskfaktorer eller förändring av stressors karaktär innan arbetarna upplever stressrelaterade symptom eller sjukdomar</b>	Stressorer vid deras källa; Arrangemang av arbetet arbetsvillkor	Omstrukturering i organisationsdesignen
<b>Sekundära:</b>		
<b>Att hjälpa till med att utrusta arbetare med kunskap, färdigheter och resurser för att klara av stressiga förhållanden.</b>	Medarbetares svar på stressorer	Kognitiv beteendeterapi, hantlingsklasser
<b>Tertiära:</b>		
<b>Att behandla, kompensera och rehabilitera arbetstagare varaktiga stressrelaterade symptom eller sjukdom.</b>	Kortvariga och bestående negativa hälsoeffekter av arbete	Retur-till-arbetsprogram, arbetsterapi, medicinsk intervention stress

Källa: Murphy (1988) Workplace interventions for stress reduction and prevention. I: Cooper, Payne. (1988) (Eds.), *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*

I praktiken innefattar primära stressinterventioner organisatoriska stressåtgärder, vilket genomsyras av en förståelse av källan för stressorer. Denna nivå av stressinterventioner handlar därmed ofta om förändringar i organisationsdesignen genom omstruktureringar och policys för att behandla stressorer i arbetet. Sekundära stressinterventioner genomsyras istället av stressåtgärder relaterat till individuell stresshanteringen hos anställda. Stressinterventioner handlar därmed om att utrusta individer med kunskap och resurser för att bättre kunna hantera stress i arbetet. Slutligen, innefattar tertiära stressinterventioner ett fokus på att behandla stresssymptom som förekommit bland individer i arbetet. Stressåtgärder handlar därmed om etableringen av rehabiliteringsprocesser för att erbjuda behandlingar åt individer. De tertiära stressinterventionerna skiljer sig därmed från de andra interventionsnivåerna där interventionerna karaktäriseras av en återställande funktion snarare än en förebyggande funktion.

Med studiens syfte att förstå och förklara arbetsgivares stressinterventioner ämnar tillämpningen av teorin inom interventionsnivåer att hjälpa till att beskriva vilket stressarbete arbetsgivarna tillämpar. Genom att kunna identifiera arbetsgivares interventionsnivåer i arbetet med stress kan den anpassning som görs tydligare beskrivas.

### 3.2.3 Organisatorisk kontroll i kunskapsarbete

Mot bakgrund i en managementaspekt innefattar organisatorisk kontroll alla processer som en person, grupp av personer, eller organisation av personer, påverkar beteende hos en annan person, grupp eller organisation (Tannenbaum 1986, s. 5). Från denna förståelse av kontroll kan arbetsgivares implementering av stressinterventioner för att påverka eller influera anställdas arbetsliv, innefatta en organisatorisk kontroll. Vare sig vid tillämpningen av individuella eller organisatoriska stressinterventioner framkommer någon form av kontroll vid implementeringen av valda stressåtgärder. För att kunna förstå denna aspekt av kontroll tillämpas ett managementperspektiv inom organisatorisk kontroll. Med utgångspunkt i ett managementperspektiv genomsyras organisatorisk kontroll

av fyra strategier; direkt kontroll, teknisk kontroll, byråkratisk kontroll, och normativ (socio-ideologisk) kontroll (se tabell 3) (; Kärreman, Alvesson 2004, s. 152).

Tabell 3: Typer av organisatorisk kontroll

Direkt kontroll	Teknisk kontroll	Byråkratisk kontroll	Socio-ideologisk kontroll
Styrning genom direkt övervakning	Teknisk övervakning av de anställda, registrering för att utvärdera	Formella regler och rutiner	Ansträngningar att påverka idéer, attityder och grundläggande antaganden som styr människors beteende
Orienterat i chefer för genomförande	Teknisk design av arbete och processer	Bygga arbetsbeskrivningar, belöningsystem, organisations-scheman, policy	Interna normer och självövervakande
Mikro-management	Maskiner bestämmer uppgifter och takt		

Källa: Eriksson-Zetterquist, Müllern, Styhre (2011). *Organization Theory: A Practice Based Approach*, s. 96

De fyra olika typerna av kontroll skiljer sig i sin ansats och har olika verktyg för att kontrollera arbetsprocesser. Med den direkta kontrollen beskrivs en mer traditionell ansats där direkt övervakning genomsyrar processen. Denna ansats har ett stort fokus på den auktoritära dynamiken mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den tekniska kontrollen skiljer sig i att den genomsyras av kontroll implementerat genom teknisk design. Den tekniska kontrollen har en förankring i teknisk utrustning, vilket påverkar och kontrollerar anställdas arbete genom processer som övervakning och utvärdering. Den tredje typen av kontroll - byråkratisk kontroll, har mer av ett institutionellt perspektiv, där etablerade regler och rutiner genomsyrar kontrollen av arbetet. Med den byråkratiska ansatsen finns ett stort fokus på systematiska verktyg inom organisationen för att etablera kontroll. Dessa verktyg innefattar bland annat belöningsystem, organisations-scheman, arbetspolicy och arbetsbeskrivningar. Den fjärde typen socio-ideologiska kontroll, karaktäriseras av en större orientering mot attityder och beteenden inom organisationen. Denna typ av kontroll fokuserar på kulturella aspekter för att påverka och kontrollera normer och antaganden bland anställda. Snarare än att tillämpa mer direkta former av kontroll ämnar användningen av socio-ideologiska kontrollen att påverka genom att träna och socialisera personalen till att anta normer och beteenden.

Med tillämpningen av teori i organisatorisk kontroll ämnas en djupare förståelse av arbetsgivares stressinterventioner kunna presenteras. Genom att förstå valet av kontroll kan analysen av arbetsgivares anpassade stressinterventioner tydligare identifieras och beskrivas.

### 3.3 Sammanfattning av tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Tidigare forskning visar att kunskapsarbete innefattas av förutsättningar som skapar svårigheter i organiseringen av arbetet. Mot bakgrund i Freidson (2001) och Kärreman, Alvesson (2004) framkommer konceptet av professionalism inom kunskapsarbete, vilket kräver andra sätt att organisera och styra arbetet. Ovan nämnda studier framför även en skyld bild av optimala stressinterventioner inom organisationer med en skyldring mellan stressinterventioner på individuell- och organisatorisk nivå. Med utgångspunkt i

Semmers (2006; 2003) och Ipsens, Jensens (2012) argumentering för en integrativ ansats där stressinterventioner tillämpas både på den individuella- och organisatoriska nivån, framförs försvårade förutsättningar inom kunskapsarbete som en problematik. Med oförutsägbarheten i stressinterventioner på den organisatoriska nivån och den paradoxen kring självständighet i kunskapsarbete argumenterar Ipsens och Jensens (2012) studie för framkomsten av en begränsning i integreringen av individuella och organisatoriska stressinterventioner i kunskapsarbete.

Mot bakgrund i denna problematik och begränsningar i tidigare forskning ämnar denna studie att bidra till att förstå och förklara arbetet med stress och dess utmaningar i kunskapsarbete. Genom att inta ett perspektiv grundat i arbetsgivarna och tillämpa ett teoretiskt perspektiv grundat i *restriktioner*, *stressinterventioner* och *organisatorisk kontroll* ämnar denna studie att komplettera tidigare forskning gällande förståelsen av arbete med stress inom kunskapsintensiva organisationer. Med tillämpningen av Hägerstrands (1970) teori inom restriktioner ämnas en förståelse ges för hur arbetsgivarnas upplevda utmaningar begränsar dem i deras arbetsmiljöarbete och vilka restriktioner deras arbete skapar för konsulterna. Med tillämpningen av teori inom organisatorisk kontroll ämnar studien skapa en förståelse för vilken kontroll arbetsgivarna använder i sitt arbetsmiljöarbete. Slutligen, genom att använda Murphys (1988) interventionsnivåer ämnar studien ge en förståelse för vilken nivå arbetsgivarnas stressinterventioner förhåller sig inom.

## 3. Metod

*Detta kapitel beskriver studiens metodologiska utgångspunkter där valet av en konstruktivistisk ansats beskrivs och diskuteras. Vidare presenteras den metod som tillämpas, där både urvalsprocess och insamlingsprocess av materialet beskrivs. Avslutningsvis presenteras den analysprocess som tillämpas i studien.*

### 3.1 Vetenskapsfilosofisk utgångspunkt

Den vetenskapsfilosofiska ansatsen dikterar studiens förhållningssätt och dess problematiseringsområde inom vetenskapen (Benton, Craib 2001). Med grund i denna studies ansats att utforska stressinterventioner från arbetsgivaren, grundar sig denna studie i en relativistisk ansats. Denna ansats negerar objektivismens sanning och hävdar istället att kunskap, sanning och verklighet sammanlänkade som konceptuella system, teoretiska ramverk och kultur (Benton, Craib 2001). Med ett perspektiv grundat i arbetsgivares perspektiv har inte studien till syfte att beskriva eller identifiera den objektiva sanningen utan istället redogöra för arbetsgivares upplevda verklighet gällande stressinterventioner. Med bakgrund i denna vetenskapliga ansats grundat i relativism, intar denna studie med dess syfte, vidare en ansats med utgångspunkt i konstruktivism. Denna kunskaps-teoretiska ansats tillåter förståelsen och förmedlingen av aktörers uppfattningar och antaganden, där en insikt i arbetsgivares personliga erfarenheter tillåter en inblick i deras konstruerade kunskap och verklighet (Benton, Craib 2001).

Följaktligen, med en ansats i konstruktivism, intar denna studie ett hermeneutiskt perspektiv vid redogörelsen för arbetsgivares stressinterventioner. Den hermeneutiska ansatsen tillåter för tolkning och förståelse av upplevelser, vilket med bakgrund i studiens syfte hjälper till att förstå och förklara arbetsgivares verklighet (Benton, Craib 2001). Med valet av en hermeneutisk ansats är mål att spegla arbetsgivares upplevelser, utmaningar och möjligheter till stressinterventioner inom kunskapsintensiva organisationer.

Med den konstruktivistiska grunden intar studien därmed en ansats av tolkningslära. Denna ansats tillåter studien att fokusera på mening bakom individers konstruktioner och upplevelser (Alvesson, Sköldberg, 2009). Baserat på denna förståelse följt av studiens syfte, representerar arbetsgivare de centrala aktörerna i utforskandet av stressinterventioner. Studieansatsen grundar sig därmed på att tolka och beskriva arbetsgivarnas upplevelser relaterat till stressinterventioner.

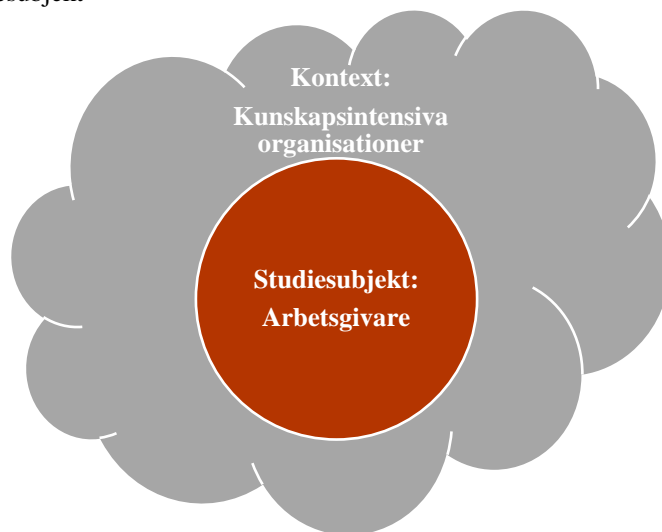
### 3.2 Val av forskningsstrategi

Med en studieansats grundat i att förstå och förklara arbetsgivares upplevelser representerar därmed arbetsgivarna det centrala studiesubjektet. Detta medför att studien grundar sig i arbetsgivares upplevelser kring stressinterventioner och dess utmaningar i kunskapsintensiva organisationer. Det centrala fenomen som undersöks i studien, är därmed



stressinterventioner utifrån arbetsgivares perspektiv. Med detta val av studiesubjekt representerar de kunskapsintensiva organisationerna den kontext arbetsgivarna är verk-samma inom (se Figur 1).

Figur 1: Val av studiesubjekt



Mot bakgrund i Yin (2006) intar detta en fallstudie, vilket beskrivs som en empirisk studie om ett specifikt fenomen inom en viss kontext. Med utgångspunkt i Yins (2006, s. 31) förståelse av fallstudie representerar studiens fenomen arbetsmiljöarbete och dess utmaningar och dess kontext kunskapsintensiva organisationer. I denna studies forskningsstrategi har valet av kontext gjort med flera fallstudier – tre konsultföretag (se urval) – vilket med bakgrund i studiens arbetsgivarperspektiv grundat sig i att analysera data över olika fall. Valet av flera fallstudier för att förstå och förklara arbetsgivares arbetsmiljöarbete och dess utmaningar har inneburit en ansats där fallen analyserats för att identifiera gemensamma upplevelser som arbetsgivarna delar. Genom att utföra fallstudier med grund i Yin (2006) kan studien angripa kontextuella betingelser inom det studerade fenomenet, vilket i förhållande till denna studie innefattar att en insikt kan ges till de försvårade förutsättningarna förankrat i kunskapsintensiva organisationers arbetsmiljöarbete.

Mot bakgrund i fallstudier som ansats grundar sig studien i att förstå och förklara arbetsgivares arbetsmiljöarbete och identifiera specifika förutsättningar och omständigheter förankrat i kunskapsarbete. Valet av forskningsstrategi utmärks därmed av en kvalitativ forskning vilket grundar sig i att förklara forskningssubjektens åsikter och synsätt samt förstå forskningssubjektens sätt att reagera eller resonera (Yin 2013, s. 19; Trost 2010, s. 32). Denna studie karaktäriseras därmed av en kvalitativ ansats, där betoningen läggs på att förstå och förklara den sociala inneslutningen och hur aktörer relaterar till den och skapar uppfattningar inom den (Bryman, 2011, s. 345).

Slutligen med studiens grund i att förstå och förklara och valet av fallstudier är ambitionen att bidra till utvecklingen av teorier gällande arbetsmiljöarbete i kunskapsintensiva organisationer. Mot bakgrund i Yin (2006) har fallstudien i hänseende att utvidga och generalisera teorier (analytisk generalisering) snarare än generalisering till population (statistisk generalisering). Med studiens kvalitativa ansats grundat i fallstudier ämnar uppsatsen framföra resultat som vidare driver fram den teoretiska förståelsen av arbete med stress och dess utmaningar inom kunskapsintensiva organisationer.

### 3.3 Semistrukturerade intervjuer

Mot bakgrund i en kvalitativ ansats och inriktningen på arbetsgivares perspektiv har kvalitativa intervjuer tillämpats. (Berg, 2004, s. 80). Mer specifikt har fem semistrukturerade intervjuer utförts med arbetsgivarna inom kunskapsintensiva organisationer. Uppfattningen av arbetsgivare gällde främst individer med positioner som kontorschef eller HR ansvarig. Valet av semi-strukturerad intervju tillät en insamlingsprocess där ett öppet sinne och ett induktivt tillvägagångssätt kunde tillämpas. Vidare, med valet av semi-strukturerade intervjuer, fanns det utrymme för hög grad av flexibilitet, där intervjuerna kunde fokusera på respondenternas upplevelser genom tillämpningen av följdfrågor under intervjun (Bryman, 2002, s. 413). I relation till det hermeneutiska perspektivet tillåter därmed semi-strukturerade intervjuer för en mer kvalitativ tolkning av arbetsgivarnas unika perspektiv (Berg, 2004).

För att tillåta arbetsgivarna att beskriva sin verklighet och samtidigt begränsa intervjun till studiens syfte, upprättades en intervjuguide bestående av specifika teman. De olika teman som integrerades i intervjuguiden framfördes byggde på tidigare forskning, där utformandet tog hänsyn till den komplexitet som förekommer inom stressinterventioner inom kunskapsintensiva organisationer. Med denna bakgrund representerade de teman som lyfts fram komplexiteten ur arbetsgivares perspektiv när det gäller att identifiera vilka stressinterventioner som upplevdes lämpliga. Följande teman skapades för att förstå arbetsgivarna 1) upplevda utmaningar inom hanteringen av kunskapsarbete, 2) upplevda förutsättningar i arbetet med arbetsmiljö 3) arbete relaterat till stresshantering inom kunskapsarbete. I förhållande till ovanstående teman bestod intervjuguiden av olika frågor relaterat till varje tema, där det första temat handlade om faktorer gällande arbetsmiljön, som arbetsfördelning, tillgänglighet etc. Det andra temat tog upp frågor relaterade till upplevelsen kring de anställda och deras arbete och vilken kapacitet som upplevdes existera hos de anställda. Det tredje temat såg en inriktning på frågor orienterat mot hur de arbetade med stresshanteringen och vilka möjligheter som sågs existera för att adressera stressaspekter på arbetet.

Intervjuerna anpassades till respondenternas tillgänglighet. Då tidsomfånget på studien är relativt begränsad, fanns det ett behov av att utföra intervjuerna så tidigt som möjligt. Detta medförde att alla intervjuerna inte kunde utföras via möte, vilket resulterade i att några intervjuer utfördes per telefon. Då tre av intervjusubjekten meddelade en svårighet i att mötas genomfördes dessa intervjuer per telefon. Resterande två intervjuer ägde rum på intervjusubjektens arbetsplats, och då de båda respondenterna arbetade på samma företag (kontorschef och HR ansvarig) utfördes intervjuerna under samma besök ute på arbetsplatsen.

Vid utförandet av intervjuerna var det viktigt att fånga intervjusubjektens upplevelser och att tillåta respondenterna att öppet prata och återge sina erfarenheter (Berg, 2004, p. 80). Snarare än att utföra intervjuerna i en sekventiell ordning tillät den semistrukturerade ansatsen för en mer organisk och öppen diskussion där tillämpningen av följdfrågor tillät för en mer kvalitativ insikt i arbetsgivarnas upplevelser och erfarenheter (Kvale, Brinkmann 2009). Vidare, med bakgrund i studiens tidsomfång och valet att utföra intervjuerna relativt tidigt under studieprocessen skapades en tidsbegränsning på intervjuerna för att därmed tillgodose respondenternas tillgänglighet. Respondenterna lovades endast behöva avsätta runt 30 min av sin tid till intervjuerna innan mötena och telefon-samtalen bokades. Denna tidsbegränsning påverkade genomförandet av intervjuerna där

intervjuguiden blev viktig i intervjun för att garantera att teman från intervjuguiden behandlades under intervjuerna.

För att underlätta tolkningen av arbetsgivarnas upplevelser spelades intervjuerna in. Genom att spela in intervjuerna blev det lättare att återgå till delar av intervjun under analysprocessen. Inspelningen tillät även för möjligheten att fokusera mer på samtalet med respondenterna genom att begränsa tillfällena för ständig anteckning under intervjun (Berg, 2004, s. 81). Inspelningen hjälpte vidare till med att behålla originalinnehållet, för att därmed underlätta analysen av arbetsgivarnas upplevelser (Kvale, Brinkmann 2009). Slutligen tillät inspelningen en bättre transkribering där det blev lättare att återge respondenternas svar och upplevelser (Silverman, 2011, s. 183).

### 3.3.1 Urvalsprocess

Mot bakgrunden i en forskningsstrategi grundat i en fallstudie gjordes urvalet för studien på två nivåer, en vid valet av kontexten (fallet) och en vid valet av datakälla (intervjuer) för att undersöka fenomenet (arbetsmiljöarbete). Med grund i studiens syfte att förstå och förklara arbetsgivares arbetsmiljöarbete inom kunskapsarbete har urvalet av fall inriktat sig på kunskapsintensiva organisationer. Valet av fall har därmed grundat sig i ett målinriktat urval vilket innefattar ett urval med utgångspunkt i problemformuleringen och forskningsfrågorna (Bryman 2011, s. 434).

Med studiens avstamp i kunskapsintensiva organisationers försvårade förutsättningar för arbetsgivares arbetsmiljöarbete, har valet av organisationer inriktat sig på rena kunskapsföretag (Alvessons 1995). Med studiens bakgrund av nya utmaningar i kunskapsintensiva organisationer förankrat i förutsättningar som hög kontextbundenhet, hög oförutsägbarhet och arbetets projektorientering, innehar rena kunskapsföretag dessa förutsättningar mer än inbäddade kunskapsföretag. Detta då rena kunskapsföretag utvecklar sina kunskapsprodukter i projekt där anställda är specialister inom sina områden. Rena kunskapsföretag innefattas därmed ofta av personal som är utbildade och högkvalificerade med betydande kompetenser och erfarenheter (Alvesson, 1995, 2004; Nonaka, Teece, 2002; Starbuck, 1992). Urvalet i rena kunskapsintensiva organisationer har därmed gjorts genom valet av tre kunskapsinriktade konsultföretag (se tabell 4). Urvalet att välja tre konsultföretag vilket medför en ansat med flera fallstudier, var på grund av att kunna få tillgång till mer empiriskt material, då de representativa för arbetsgivarna på de konsultföretagen som visade intresse att delta i studien, endast hänvisade till en eller två personer, kontorschef och HR ansvarige.

Tabell 4: Sammanställning av konsultföretagen

Konsultföretag	Beskrivning
<b>Konsultföretag A</b>	Konsultföretaget är inriktat på tekniska lösningar för kunds behov, där deras relation till kund definieras som utvecklingspartner. Företaget är aktiva inom innovativa lösningar för kunder och innehar kompetens och erfarenhet inom områdena systemutveckling, industriell IT.
<b>Konsultföretag B</b>	Konsultföretaget är specialist inom industriell utveckling, med kunskapsutveckling inriktat på automatisering och effektivisering av produktion efter kunders behov.
<b>Konsultföretag C</b>	Konsultföretaget är orienterat i IT-lösningar för marknadens aktörer. Arbetar mest med IT-lösningar i branscher som telecom, logistik, e-handel. Deras arbetskraft genomsyrs av anställda med bakgrund inom programmering, datateknik, applikationsutveckling.

Vidare, vid urvalet av konsultföretag tillämpades även ett bekvämlighetsurval där små och medelstora organisationer valdes. Detta gjordes på grund av dels den lättare tillgängligheten av både kontorschefer och HR ansvarige men även på grund av kontaktnätverket. Vid kontaktandet av olika konsultföretag både stora samt små och medelstora, framkom det lättare att få rätt kontaktinformation till både kontorschefer och HR ansvarige inom små och medelstora organisationer. Vidare var det även en högre och snabbare respons från små och medelstora företag där de större konsultföretagen endast meddelade autosvar för otillgänglighet och svar med önskan att återkomma vid senare tillfälle. Detta tillsammans med referenser i form av anställda på två av konsultföretagen, valdes ovanstående konsultföretag i studien.

Med inriktning på arbetsgivares perspektiv har en tydlig avgränsning i urvalsprocessen inneburit aktörer med ansvar. Urvalet av intervjusubjekt har därmed främst förhållit sig till chefer i form av kontorschefer, och HR ansvariga då deras position innefattar områden som arbetsmiljön och stresshantering inom arbetet. Med en inriktning på både kontorschefer och HR ansvarige i urvalet av studiesubjekt tillämpades ett ändamålsenligt urval. Detta urval innefattar att valet av studiesubjekt grundar sig på att handplocka de subjekt som kan ge bästa möjliga information i relation till forskningsområdet (Bryman, 2002, s. 350). Valet av både kontorschefer och HR ansvarige gjordes därmed i enlighet med forskningens egna preferenser för studieområdet.

Tabell 5: Sammanställning av intervjusubjekt

<b>Intervjusubjekt</b>	<b>Befattning</b>	<b>Konsultföretag</b>	<b>Intervjutid</b>	<b>Datum</b>
<b>Kontorschef A</b>	Kontorschef	Konsultföretag A	33:14 min	2018-04-12
<b>HR A</b>	HR ansvarig	Konsultföretag A	38:47 min	2018-04-12
<b>Kontorschef B</b>	Kontorschef	Konsultföretag B	34:16 min	2018-04-23
<b>Kontorschef C</b>	Kontorschef	Konsultföretag C	31:25 min	2018-04-16
<b>HR C</b>	HR ansvarig	Konsultföretag C	42:43 min	2018-04-17

Respondenterna i studien representeras därmed av tre kontorschefer och två HR ansvariga (se tabell 5). Slutligen vid urvalet av HR ansvariga tillämpades ett snöbollsurval. Detta då det skedde i direkt relation till intervjuerna med kontorscheferna där kontorscheferna användes som referenser för att boka intervjuer med HR ansvariga.

### 3.3.2 Kritisk reflektion kring urval

Mot bakgrund i ett urval av arbetsgivare inom små till medelstora konsultföretag (rena kunskapsföretag (Alvesson, 1995)) kan studiens resultat dikteras av specifika förutsättningar förankrat i urvalet. Med valet av små till medelstora konsultföretag kan urvalet från en kritisk reflektion, representera mer extrema förutsättningar gällande aspekten av kunskapsarbete. Detta kan innefatta organisatoriska förutsättningar förknippat med hög mobilisering, anpassning och självständighet bland konsulterna. Däremot mot bakgrund i syftet att förstå och förklara arbetsgivarnas upplevelser kring arbetsmiljöarbete och dess utmaningar inom kunskapsintensiva organisationer har valet av konsultföretaget med dess förutsättningar upplevts som lämpligt.

Vidare med urvalet av intervjuer har det utöver valet av kontorschefer – vilket kan ses representativt för arbetsgivare med en arbetsledande roll – även valts HR ansvarige. Med en kritisk reflektion kan detta val av HR ansvarige inte ses som representativt respondenter med någon arbetsledande roll. Däremot med bakgrund i studiens syfte att

förstå och förklara arbetsmiljöarbetet och dess utmaningar från arbetsgivares perspektiv kan HR ansvarige ses som lämpliga då de med utgångspunkt i sina roller ofta är insatta i frågor relaterat till arbetsmiljön. Genom att därmed även välja HR ansvarige som en empirisk källa vid intervjuerna hjälper att tillföra en insikt till konsultföretagens arbete och utmaningar med arbetsmiljö.

Slutligen måste även urvalet av endast arbetsgivare kritiskt reflekteras. Genom att endast inta empiriska källor representativt för arbetet med arbetsmiljön i konsultföretagen kan en viss bias förekomma från data materialet. Då kontorscheferna och HR ansvarige återger sina upplevelser och deras arbete med arbetsmiljö finns det en risk för en förskönad och positiv beskrivning som kanske inte delas av konsulterna. Däremot mot bakgrund av studiens syfte ämnar inte valet av empiriskt material att förstå och förklara arbetstagarnas perspektiv, utan specifikt arbetsgivarnas perspektiv då tidigare forskning saknar denna inriktning. Vidare ämnar studien heller inte med valet av ett arbetsgivarperspektiv inte återge deras beskrivning av arbetet med arbetsmiljö och stress, utan istället förstå och förklara de utmaningar de upplever i arbetsmiljöarbetet inom konsultföretag och hur de förhåller sig till dessa i deras arbetsmiljöarbete. Med utgångspunkt i tidigare forskning inom arbete med stress i kunskapsarbete förhåller sig denna studie till relevansen av att förstå och förklara arbetsgivares perspektiv.

### 3.4 Analysprocess

Vid analysen av det empiriska materialet tillämpades en tematisk analys (se bilaga) grundat i Grbich (1999) (se Silverman 2011, s. 260). Med denna process, finns det ett fokus på att söka efter underliggande teman, identifierat i det empiriska materialet. Mer specifikt består processen av fem steg vid analysen; *bekanta sig med datasetet, generera initialkoder, söka efter teman, granska teman, och fördjupa teman* (Silverman, 2011, s. 260).

I förhållande till analysen tillämpades det första steget redan under transkriberingen av det empiriska materialet. Vid denna process gjordes en genomgång av det empiriska materialet, där återkommande koder identifierades. Efter en genomgång av det empiriska materialet gjordes en förkodningslista med utgångspunkt i studiens syfte men även i tidigare forskning (se bilaga). Förkodningslistan innefattade teman relaterat till; *individualiserings aspekter i kunskapsarbete, centrala aspekter inom kunskapsarbete, arbete med stress inom kunskapsarbete*. Utifrån förkodningslistan bearbetades det empiriska materialet genom en mikroanalys, där förkodningarna placerades ut i de delar av texten där de var relevanta. Vidare, gjordes en öppen kodning av det empiriska materialet, där uppkommande koder placerades ut i transkriberingstexten (Corbin, Strauss 2008, s. 163).

Andra steget i analysen var genomgången och bearbetningen av det empiriska materialet, där steg tre till fem i den analysmetod som Grbich (1999) utvecklat för tematisk analys tillämpades (se Silverman 2011). Under bearbetningen av intervjuerna var syftet att, *söka efter teman, granska teman, och fördjupa teman*. Under denna del av bearbetning av intervjuerna, granskades materialet i syfte att identifiera återkommande koder i form av förkodningar och öppna kodningar i intervjuerna. Under denna del av analysen sågs teman framträda relaterat till arbetsgivares upplevda utmaningar, möjligheter och åtgärder i stressinterventionerna inom kunskapsarbete. De framträdande teman som identifierades hos respondenterna var; *självständighet och betoningen på mångfald och*

*individ, motstånd kring arbetspåverkan, kundcentreringens påverkan, kulturell orientering på arbetet med stress, samarbete för bättre arbetsmiljö och fokus på individualiserade förmåner.*

Med ovanstående teman från respondenternas intervjuer tog analysprocessen nästa steg i syfte att få en fördjupad förståelse för de teman som kunnat lokaliseras. Detta utfördes genom att tillämpa de teoretiska utgångspunkterna inom restriktioner, stressinterventioner och managementkontroll. Genom tillämpningen av Murphys (1988) interventionsnivåer, organisatorisk kontroll presenterat i Eriksson-Zetterquist, Müllern, Styhre (2011, s. 96) och restriktioner från Hägerstrands (1970), tillät analysen för en djupare förståelse av de framkommande temana.

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

Med en konstruktivistisk ansats intar studien ett förhållningssätt fokuserat på att försöka fånga arbetsgivarnas upplevelser. Syftet ämnar vidare skildra de upplevelser som existerar hos arbetsgivare gällande utmaningar med arbetsmiljöarbete inom kunskapsarbete och anpassade åtgärder i arbetsmiljöarbetet. I relation till ovanstående beskrivning kan valet av forskningsansats och metod innefatta en hög validitet för studiens syfte att förstå och förklara stressinterventioner från arbetsgivares perspektiv. Med valet av ett hermeneutiskt perspektiv intas en ansats som tillåter för en förståelse av arbetsgivares upplevelser. Genom att tillämpa ett perspektiv som grundar sig i att tolka och identifiera aktörers upplevda verklighet ökar studiens validitet mot bakgrund i valet av metodologisk utgångspunkt. Vidare, för att bättre kunna fånga arbetsgivares upplevelser mot bakgrund i en konstruktivistisk ansats, har tillämpningen av semi-strukturerade intervjuer ökat förmågan att både fånga deras upplevelser och presentera dem. Valet av semi-strukturerade intervjuer kan därmed mot bakgrund i den valda forskningsansatsen, öka reliabiliteten gällande att fånga arbetsgivarnas upplevelser. Vidare, för att tillåta läsaren att bättre kunna följa tolkningen av arbetsgivarnas upplevelser används även citat frekvent under presentationen av resultatet. Detta ger en högre validitet i analysen av materialet och i de slutsatser som presenteras.

### **3.6 Etiskt förhållningssätt**

Med en kvalitativ ansats präglas studien av en nära relation till forskningsobjekten och/eller forskningssubjektet. Detta tillsammans med den konstruktivistiska utgångspunkten skapar en forskning som tar sin utgångspunkt i forskningssubjektets åsikter och tolkningar (Bryman, 2011, s. 340). Med en grund i den nära relationen till arbetsgivarna och syftet att tolka deras upplevelser har respondenterna valts att hållas anonyma. Detta gjordes för att ge respondenterna möjlighet och friheten att dela sina åsikter och uppfattningar utan att känna pressen att förvränga eller utge sin organisation inom studien. Anonymitet för både verksamheten och intervjusubjekten har medfört att de istället tilldelats alias, där de tre konsultföretag tilldelats benämningen A till C (se tabell 4), medan respondenterna tilldelats benämning A till E (se tabell 5). Anonymiteten av både företagen och respondenterna, meddelades i förväg till intervjusubjekten, vilket tillät en större öppenhet och minskade risken för autocensur hos respondenterna vid delningar av deras upplevelser (Berg, 2004, s. 65).

Mer än endast konfidentialitetskravet i studiens etiska förhållningssätt har även informationskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet tillämpats med utgångspunkt i Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002). Mot bakgrund i informationskravet informerades respondenterna redan vid första kontakt om studiens omfattning, intresse och syfte. Vidare informerades respondenterna om deras roll som intervjusubjekt om de skulle välja att delta i studien. Detta gjordes vid första stadiet genom mail och sedan via telefon eller möte beroende på var intervjun tog plats. Gällande samtyckeskravet var respondenternas deltagande endast en förfrågan via första kontakt där deras svar att delta gav de möjligheten att neka intervjun. Slutligen mot bakgrund i nyttjandekravet kommer respondenternas intervjuer endast användas för forskningsändamål.

## 4. Resultat och analys

*Detta kapitel belyser studiens första frågeställning i syftet gällande att beskriva arbetsmiljöarbetet och de utmaningar arbetsgivarna upplever i arbetet med stress. Genom att presentera studiens resultat och analysera mot bakgrund i studiens teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning redovisas och analyseras de teman som framkommit i intervjuerna med arbetsgivarna. Den andra frågeställningen i syftet av att förstå och förklara arbetsgivarnas arbete med stress för att anpassa till upplevda utmaningar behandlas i nästa kapitel.*

### 4.1 Arbetsgivares utmaningar i arbetsmiljöarbetet inom kunskapsarbete

Vid beskrivning av arbetsgivarnas utmaningar med utgångspunkt i sin roll inom kunskapsintensiva organisationer, upplevdes främst tre utmaningar förekomma. Dessa utmaningar låg i självständigheten hos konsulterna, motstånd kring påverkan i konsulternas arbete, och kundfokusets påverkan på arbetet. Dessa tre utmaningar kommer att presenteras och analyseras i nedanstående avsnitt.

#### 4.1.1 Hög självständighet bland konsulterna

Vid beskrivningen av arbetsfördelningen och arbetsuppgifter upplevde arbetsgivarna en utmaning i sina möjligheter att påverka. Faktorer som stor självständighet bland de anställda upplevdes bidra till svårigheter för arbetsgivarna. Utmaningen med stor självständighet upplevdes resultera i en mer passiv roll i ansvaret över arbetsuppgifter och arbetsfördelning. Denna utmaning kan identifieras hos Kontorschef A, som förklarar sina svårigheter med de anställda;

De jobbar med några av de mest komplicerade arbetsuppgifterna inom IT och programutveckling och är inte alltid lätta att förstå. Så det är ju liksom viktigt att lita på dem. Vi är ju medvetna om vad de kan och har förtroende för vad de väljer och säger om arbetsuppgifter och arbetsfördelningen. (Kontorschef A, 2018)

Med högt kvalificerade och specialiserade konsulter upplever Kontorschef A en hög självständighet där stor tillit krävs från hans sida. De arbetsuppgifter konsulterna utför upplevs av respondenten som höga i sin komplexitet, vilket skapar en större självständighet i konsulternas arbete. Liknande erfarenheter redovisas i Kontorschef Cs upplevelser, där en hög kontroll av arbetsuppgifterna upplevs finnas bland konsulterna;

Det är ofta i projektform här, så de vet ofta mer om sina projekt, de blir liksom specialister inom det de jobbar med. Vi har ju samförstånd och briefs men det är de som har stor kontroll över sitt arbete. Vi vet att vi har kompetenta konsulter. (Kontorschef C, 2018)

Utdraget redovisar en upplevelse där Kontorschef C känner att projektformen i arbetet medför hög självständighet bland konsulterna. Från sina erfarenheter har konsulterna så pass hög kompetens inom sitt projekt att de ofta har större kontroll över sitt arbete än



vad arbetsgivarna har. Kontorschef B fortsätter på utmaningen med hög självständighet i arbetet, där arbetsuppgifterna för konsulterna upplevs vara anpassade och olika;

Här är ju uppdrag och arbetsdagar sällan varandra lika, med olika kunder med olika behov är arbetet inte efter strikta rutiner. De jobbar ofta med anpassade metoder för att skapa lösningar och bäst möta kundernas behov. (Kontorschef B, 2018)

Kontorschef B upplever att konsulternas arbete varierar stort på grund av den höga komplexiteten i arbetsuppgifterna. Arbetet upplevs därmed inte vara standardiserat utan istället anpassade efter konsulternas egna preferenser. Denna upplevelse av hög självständighet kan vidare identifieras hos Kontorschef C som beskriver sin erfarenhet av konsulternas arbete;

Hur de väljer att fördela sin tid och arbete försöker vi inte blanda oss i för mycket. Ofta väljer de själva om fördelningen, vilken tid och dagar eller om de vill jobba hemifrån. Det passar bäst för dem och sett på deras arbetsuppgifter är det inget vi riktigt kan kontrollera. (Kontorschef C, 2018)

Arbetsgivaren upplever en begränsning i den höga självständigheten bland konsulterna. Med anpassade arbetsuppgifter upplever Kontorschef C en svårighet i att kontrollera konsulternas arbete. Istället upplevs en utökad kontroll ges till konsulterna i hur de väljer att fördela sitt arbete. Genom att tillämpa ett perspektiv grundat i Freidson (2001) kan upplevelsen av svårighet att kontrollera konsulternas arbete tolkas som en utmaning grundat i professionalism. Från arbetsgivarnas beskrivning av konsulternas arbete förekommer en betoning av professionalism gällande konsulternas arbete. Med professionalism kontrollerar konsulterna sitt eget arbete med hög autonomi där deras arbete innefattas av komplexa och unika arbetsuppgifter vilket skapar individualiserade arbetsmetoder. Dessa förutsättningar upplevs av arbetsgivarna skapa utmaningar i att kunna kontrollera eller strukturera konsulternas arbete. Utmaningen relaterat till den höga självständigheten bland konsulterna kan därmed med utgångspunkt i Freidson (2001) analyseras som förankrat i professionalismen i konsulternas arbete. Med denna typ av arbete blir det svårare att både förstå specialisternas arbete och även kontrollera och styra arbetet.

#### *4.1.2 Ett upplevt motstånd kring påverkan i konsulternas arbete*

Mod bakgrund i professionalismen hos konsulterna och arbetsgivarnas upplevda utmaning kring kontroll och styrning av konsulternas arbete upplever arbetsgivarna även framkomsten av motstånd vid påverkan i konsulternas arbete. Arbetsgivarna upplever en begränsning i hur mycket de kan påverka i konsulternas dagliga arbete. En av respondenterna beskriver sin upplevelse som;

Konsulterna här jobbar mycket efter sin egen rytm och har sina riktningar de följer, att vi ska komma in och "motivera" eller påverka för mycket tycker de inte om så vi försöker hålla det nere så mycket som möjligt. (Kontorschef C, 2018)

Kontorschef C upplever en begränsning i sitt utrymme att påverka konsulternas arbete vilket resulterar i mindre inflytande. Arbetsgivaren upplever ett motstånd från sina konsulter när för mycket påverkan sker i deras arbete, medför att mindre involvering uppstår. Denna upplevelse delas av Kontorschef B som beskriver att större inflytande över konsulternas arbete inte uppskattas;

Ja, många gånger är det de som kontaktar mig när de behöver hjälp med något problem. De vet själva ofta vad de behöver hjälp med ... Ofta tror jag inte att de behöver eller vill ha störningar i deras arbete, jag har fått feedback som bekräftar detta. (Kontorschef B, 2018)

Ovanstående utdrag beskriver en upplevelse från Kontorschef B där påverkan i konsulternas arbete inte uppskattas. Istället upplever Kontorschef B att konsulterna själva föredrar att ta ansvar över sitt arbete. Möjlighet till att påverka konsulternas arbete upplevs därmed vara begränsat där konsulterna istället blir de som initierar kontakt om hjälp skulle behövas. Kontorschef A beskriver en liknande upplevelse av att konsulter inte uppskattar för mycket påverkan i sitt arbete;

Nej, men de gillar kanske inte att jag styr för mycket. De vet själva bäst och är det något så kommer de och frågar. Oftast blir det mycket om att se till att de har arbetsuppgifter och projekt att arbeta på och inte så mycket på hur de arbetar med dem. (Kontorschef A, 2018)

Svårigheter i att påverka konsulternas arbete framkommer vidare hos Kontorschef C som upplever ett motstånd gällande de obligatoriska möten de har på sitt konsultföretag;

Några av konsulterna är ganska utmanande att ha och göra med och de är väldigt öppna om vad de anser om till exempel våra möten de måste delta på. De vill ju helst att det skulle vara färre för att inte ta för mycket tid från deras projekt. (Kontorschef C, 2018)

Kontorschef C upplever att konsulterna är tydliga med sina känslor för de obligatoriska mötena på företaget. Mötena uppskattas inte och Kontorschef C upplever att konsulterna föredrar mindre möten för att kunna hantera sitt självständiga arbete. Kontorschef B upplever också motstånd från konsulterna gällande företagsmöten där hen på sin verksamhet upplever en svårighet i att ha företagsmöten med samtliga konsulter närvarande. Istället uppstår motstånd där mötena inte uppskattas eftersom ”de antingen krockar med deras arbete eller med andra kundmöten”. Kontorschef B upplever därmed att hen ”får anpassa” och beakta konsulternas självständiga arbeten när det gäller närvaron vid obligatoriska möten.

Den delade upplevelsen från arbetsgivarna av låg uppskattning i att påverka konsulternas arbete kan vidare mot bakgrund i Freidson (2001), tolkas som grundat i professionalism. Med hög autonomi och individualiserade arbetsmetoder hos konsulterna, beskriver arbetsgivarna att påverkan i konsulternas arbete inte uppskattas och är svår att genomföra. Denna utmaning grundat i professionalismen hos konsulterna kan belysas av Friedson (2001) förståelse där professionalismen argumenteras skapa nya förutsättningar i arbetet. Arbetsgivarnas upplevelser av konsulternas komplexa och unika arbetsuppgifter skapar svårigheten i homogeniseringen av arbetet där kunskapsarbetet istället upplevs genomsyras av flera mål och arbetssätt. Dessa förutsättningar mot bakgrund i professionalismen, upplevs medföra till förekomsten av motstånd kring för mycket inflytande i att påverka konsulternas självständiga arbeten. Arbetsgivarna beskriver därmed en begränsning i sina möjligheter att påverka konsulternas arbete, där de försöker minimera påverkan då de upplever att konsulterna uppskattar sitt självständiga arbete. Mot bakgrund i Murphy (1988) synliggör denna beskrivning från arbetsgivarna en indikation på ett avsaknad arbete med organisatorisk stress där professionalismen i konsulternas arbete framförs som en ”begränsning” i att arbeta med stress på en primär nivå.

#### 4.1.3 Upplevd svårigheter från kundfokuset

Utöver den höga självständigheten som upplevs som en utmaning för arbetsgivarna beskrivs även kundkontakten påverka arbetsgivarnas möjlighet att påverka konsulternas arbete. Arbetsgivarna beskriver en upplevelse där kunderna har en central roll i hur arbetet ser ut för konsulterna. Kontorschef C som beskriver hur de organiserar arbetet för att tillåta för ökat kundfokus;

Så som arbetet är uppdelat här tillåter för en nära kontakt till kunderna, alltså projektindelningen ger möjlighet för konsulterna att vara tillgängliga för kunder samtidigt som kunden har någon att kontakta. (Kontorschef C, 2018)

Kontorschef C beskriver hur projektformen av konsulternas arbete, tillåter för en närmre relation till kunderna. Genom att konsulterna arbetar i projekt upplever arbetsgivaren att en större anpassning kan ske efter kundens behov. Anpassningen i konsulternas arbete för att tillåta för en större kundfokus kan vidare identifieras hos Kontorschef A;

Det är ju viktigt att vara flexibla när vi jobbar med våra kunder det behövs till exempel finnas en tillgänglighet att kommunicera med oss vid behov eller krissituationer. Det blir ju mycket kunden som bestämmer, så man får liksom anpassa lite. (Kontorschef A, 2018)

Kontorschef A visar i sin upplevelse att en anpassning uppstår i konsulternas arbete för att bemöta kundernas behov. Det upplevs relevant att tillåta för flexibilitet för att skapa en tillgänglighet åt kunderna. Anpassningar som arbetsgivaren upplever medför att kontroll av konsulternas arbete ofta även förskjuts efter kundernas behov. HR A beskriver en liknande upplevelse av denna förskjutning av kontroll vid sin beskrivning av kundernas påverkan på konsulternas arbete;

Att direkt påverka deras arbete blir ju lite svårt jag menar att de ofta jobbar med olika kunder gör att deras arbete ser annorlunda ut så det blir mest att försöka se till att det blir träffar här som de närvarar på. (HR A, 2018)

Kundanpassningen i konsulternas arbete upplevs av HR A resultera i en svårighet i att ha inflytande över konsulternas arbete. Kundernas nära relation till konsulterna upplevs skapa skilda arbetsuppgifter och arbetstider för konsulterna.

Mot bakgrund i arbetsgivarnas beskrivningar delas en upplevelse av att kundfokuset medför en stor anpassning i konsulternas arbete. Kontroll över konsulternas arbete upplevs ofta dikteras av kunderna själva vilket skapar en upplevd begränsning för arbetsgivarna att påverka konsulternas arbete. Utöver professionalismen beskriver arbetsgivarna därmed även en utmaning relaterat till kundfokuset, där det upplevs begränsa deras handlingsförmåga och kontroll. Med en nära kundrelation mellan konsulter och kunder upplever arbetsgivarna att arbetsuppgifter och arbetstider ofta påverkas av kunderna. Förankrat i tidigare stycke och med bakgrund i Murphy (1988) kan arbetsgivarnas beskrivning av kundfokuset tolkas som ytterligare en ”begränsning” i att arbeta med stress på en primär nivå.

#### 4.1.4 Nödvändigheten i att främja självständighet och kundfokuset

Mot bakgrund i arbetsgivarnas upplevelse av både professionalism och kundfokuset som utmaningar i möjligheten att påverka konsulternas arbete, beskrivs även dessa två förutsättningarna som nödvändiga i konsultbranschen. När det kom till den höga själv-

ständigheten bland konsulterna upplevde arbetsgivarna även en styrka i att främja denna aspekt i konsultarbetet. HR C beskriver sin erfarenhet som;

Alltså det finns en framgång i att lyfta individen och stödja mångfald. Det krävs i vår bransch för att kunna behålla kontinuerlig utveckling. Det är liksom en fördel och en konkurrenskraft. (HR C, 2018)

HR C upplever en fördel i den höga självständigheten och anpassningen bland konsulterna. Mer än en begränsning beskriver HR C sin erfarenhet av självständighet bland konsulterna, som en konkurrenskraft inom sin bransch. Att ha anpassat och individuellt arbete upplevs som en fördel för att kunna lyfta konsulternas kunskap och styrkor. HR A beskriver en liknande upplevelse i sin verksamhet;

För oss står deras möjlighet att uppnå sin fulla potential i centrum och detta tror jag är viktigt, alltså att förstå att vi inte alla är likadana, jag menar för att kunna utvecklas i sitt arbete behöver anpassningar och frihet ges, annars begränsar vi dem. (HR A, 2018)

HR A upplever att utveckling hos konsulterna kräver frihet och anpassning. För att konsulterna ska kunna utföra sitt arbete till bästa förmåga behövs en individualisering finnas i konsulternas arbete. Frihet hos konsulterna upplevs därmed som nödvändigt för att inte begränsa konsulterna i sitt arbete och sin utveckling.

Liknande upplevelser av nödvändighet framkom även inom involveringen av kunden i konsultarbetet. Arbetsgivarna upplevde en nödvändighet i att främja kundfokuset där relevansen av att ett stort kundfokus upplevdes skapa en större anpassning i arbetet för att möta kundernas behov. Kontorschef B beskriver sin upplevelse kring kundfokus i verksamheten;

Jo, men här är det ju en stor kundorientering i arbetet vi ser ju ofta att man jobbar i nära relation till uppdragsgivarna. Speciellt när det kommer till anpassade lösningar till kunderna, så det är ju helt klart viktigt att gå långt för att hitta lösningar som verkligen gynnar våra kunder. (Kontorschef B, 2018)

Liknande upplevelse beskrivs även av HR A som illustrerar sin erfarenhet som;

Kunder är liksom en central del av våra värderingar här. Det handlar om att känna sina kunder, att förstå deras verksamhet och behov, och att skapa effektiva partnerskap med kunderna. Alla här jobbar efter dessa värderingar vilket jag tycker ger oss en fördel. (HR A, 2018)

Båda respondenterna upplever kundfokus som en central faktor i verksamheten, där anpassningar i arbetet görs för att kunna garantera att möta kundernas behov. Kontorschef B beskriver relevansen av att arbeta i nära relation till kunderna, vilket medför att konsulternas arbete ofta blir väldigt kundorienterat.

Arbetsgivarnas beskrivning synliggör en nödvändighet av både självständighet och kundens involvering i konsultarbetet. Mot bakgrund i tidigare beskrivning av dessa förutsättningar som utmaningar och ”begränsade” på möjligheten i att kontrollera konsulternas arbete, synliggörs det i detta avsnitt även ett behov att främja självständighet och kundfokus. Denna upplevelse visar en blandad erfarenhet med förutsättningarna av både professionalism och kundfokuset. Vad som upplevs som en utmaning beskrivs samtidigt som en nödvändighet vid arbetsgivarnas upplevelser. Mer än att endast begränsa arbets-

givarnas kontroll upplevs även professionalism och kundfokus vara styrkor inom kunskapsarbetet. Professionalismen hos kunskapsarbetarna beskrivs av arbetsgivarna bidra till ständig utveckling hos konsulterna medan den nära kundrelationen tillåter konsulterna att skapa anpassningar och därmed nöjdare kunder.

Denna blandade beskrivning kan vidare belysas mot bakgrund i Ipsen och Jensen (2012), där den blandade upplevelsen från arbetsgivarna kan tolkas som förekomsten av paradoxer förankrat i kunskapsarbets förutsättningar. Samtidigt som de upplevda förutsättningarna av professionalism och hög kundfokus beskrivs som utmaningar och begränsningar i arbetsgivarnas kontroll beskrivs de samtidigt som nödvändigheter i kunskapsarbetet. Mot bakgrund i dessa paradoxer står arbetsgivarna inför en svår situation som ökar svårigheten i att påverka konsulternas arbete. Genom att vidare tillämpa Hägerstrand (1970) kan denna svårighet hos arbetsgivarna tolkas som kopplingsrestriktioner. Denna restriktion innebär begränsningar grundade i svårigheter i sammankopplingen, där individer inte kan utföra alla aktiviteter då relationer och sammankopplingar sätter organisatoriska gränser (Ellegård, 1990, s. 67).

Med arbetsgivarnas paradoxala förutsättningar av professionalism och kundfokus som utmaningar och nödvändigheter kan förekomsten av kopplingsrestriktioner synliggöras hos arbetsgivarna. De paradoxala förutsättningarna medför en svårighet där professionalismens och kundfokusets begränsning i arbetsgivarnas kontroll samtidigt beskrivs som förutsättningar som behövs främjas. Sammankopplingen mellan att återta mer kontroll för att kunna arbeta med stress på en primär nivå krockar med beskrivningen av att främja självständighet och kundfokus. Den konflikterande sammankoppling som beskrivs av arbetsgivarna medför en begränsning där både möjligheterna att organisatorisk arbeta med stress och samtidigt värna självständighet och kundfokus, upplevs svår att kunna uppnå. Mot bakgrund i Hägerstrand (1970) kan den beskrivna motsägelsefullheten kring både professionalism och kundfokus synliggöra en besvärlig sammankoppling som skapar restriktioner i arbetsgivarnas handlingsförmåga.

## **4.2 Arbetsgivarnas arbete med arbetsmiljö och stresshantering**

Vid beskrivningen av sitt arbetsmiljöarbete och stressinterventioner redovisar arbetsgivarna ett anpassat arbete där främst arbete med kultur, förmåner och samarbete beskrivs. Detta anpassade arbetsmiljöarbete hos arbetsgivarna, upplevdes bäst kunna förbättra stresshanteringen och trivseln bland kunskapsarbetare.

### *4.2.1 Kulturen kring stress och arbetsmiljöarbete*

När arbetsgivarna beskriver sitt arbetsmiljöarbete med att reducera stressen bland konsulterna upplever de en relevans av att fokusera på kulturen i verksamheten. Arbetsgivarnas upplever en relevans för att skapa en kultur där konsulterna har möjlighet att dela med sig och påverka sitt självständiga arbete. Genom att skapa en kultur som inkluderar konsulterna, upplever arbetsgivaren att bättre förutsättningar skapas för konsulter att påverka överbelastning och stress. En av respondenterna beskriver sin upplevelse med kulturen som;

Trivsel är ju viktigt och här har vi en kultur som stödjer detta, att alla arbetar efter sina egna möjligheter och hjälper varandra, det är viktigt för att det ska fungera. (Kontorschef B, 2018)

Kontorschef B upplever att kulturen i verksamheten har en central roll för konsulternas trivsel i arbetet. Kulturen upplevs påverka konsulternas attityder till att både hjälpa varandra men även våga sätta gränser i sitt arbete. HR C delar en liknande upplevelser och beskriver hur viktigt det är för dem att skapa en inkluderande kultur för konsulterna;

Alla här från nyanställda till de som varit anställda längre vet ju vad vi tycker om att skapa en bra arbetsplats. Vi hjälps åt och tar ansvar för varandra och vi uppmuntrar anställda att dela med sig och ge feedback. (HR C, 2018)

HR C upplever en relevans av att uppmuntra inkludering och feedback från konsulterna. Genom att skapa en kultur där konsulterna tar ansvar för varandra och kan påverka sitt arbete, upplever HR C att bättre förutsättningar skapas för mer trivsel på arbetsplatsen. Kontorschef A visar en liknande upplevelse och beskriver hur de förmedlar kärnvärden i verksamheten för att skapa mer inkludering bland konsulterna;

Vi är ett kulturföretag och ett av våra kärnvärden som gäller alla anställda hos oss är ”alltid öppen”, det är den transparens vi vill ha. Vi vill att människor ska vara öppna. Vi vill inte att de ska hålla det inne, vi vill att de ska dela. Upplever de stressiga situationer i deras arbete så uppmuntrar vi att de delar så vi kan arbeta med att förbättra arbetet. (Kontorschef A, 2018)

Kontorschef A upplever en relevans av att förmedla öppenhet och att dela med sig kring arbetsmiljön för att skapa bättre förutsättningar till en trevligare arbetsmiljö. Med fokus på att förmedla kärnvärdet av öppenhet till konsulterna upplever arbetsgivaren att konsulterna har möjlighet att både påverka men även få hjälp i sitt arbete. HR A delar denna upplevelse och beskriver vikten av att tidigt förmedla inkludering till konsulterna;

När du är ny, när vi får nya anställda har vi introduktion och upplärning där det redan i början är viktigt att förstå vår vision och att de förstår att vi har ett stödsystem här och att de har möjligheten att påverka sitt arbete. (HR A, 2018)

Att förmedla verksamhetens vision för att skapa förutsättningar för bättre inkludering av konsulterna upplevs som viktigt för HR A. Genom att tidigt få konsulterna medvetna om verksamhetens vision och sina möjligheter till att påverka och få hjälp i sitt arbete upplever HR A att bättre förutsättningar ges till konsulterna att hantera sitt arbete.

Denna typ av arbetsmiljöarbete som arbetsgivarna beskriver kan vidare belysas genom en teoretisk utgångspunkt i organisatorisk kontroll. Med bakgrund i Kärreman och Alvesson (2004) kan arbetsgivarnas beskrivning tolkas som tillämpningen av en socio-ideologisk kontroll i arbetsmiljöarbetet. Med den socio-ideologiska kontrollen intas en ansats från arbetsgivarnas sida där ansträngningar görs för att påverka idéer, attityder, och grundläggande antaganden för att därmed påverka konsulternas arbete och stresshantering. Det sker ett utökat fokus på att kontrollera de interna normerna i kunskapsarbetet och etablera en självövervakande process grundat i företagets normer (Kärreman, Alvesson 2004, s. 152). Den socio-ideologiska kontroll som tillämpas av arbetsgivarna skapar en process för att indirekt kunna kontrollera konsulternas arbete och stresshantering. Med ett fokus på faktorer kring kulturella aspekter för att etablera normer som gynnar bättre möjligheter åt konsulter att påverka sitt eget arbete beskriver arbetsgivarna att konsulter får utrymmet att påverka i sitt arbete och att dela med sig av erfarenheter för att förbättra arbetssituationen. Detta fokus av arbetsgivarna synliggör vidare med bakgrund i Murphy (1988), avsaknandet av ett arbete med stress på en organisatorisk

nivå, där inriktningen på värden, vision och kultur synliggör en reducering till en individuell nivå.

#### 4.2.2 *Samarbete ger bättre arbetsmiljö*

Ytterligare en faktor som rör trivsel i konsulternas arbete var fokus på samspel på arbetsplatsen. Genom att fokusera på att skapa ett bättre samarbete bland konsulterna upplever arbetsgivarna att bättre förutsättningar ges för konsulterna att hantera och utvecklas i sitt arbete. Det upplevs handla om att skapa en kollaborativ arbetsmiljö där konsulterna uppmuntras att hjälpa varandra för att lättare kunna balansera stress i sina arbeten. Kontorschef B beskriver sitt fokus på samarbete som;

Att vi har en stor laganda tror jag är en del, det är viktigt att känna att man har varandra och här har vi det som en grund i arbetet, att ha mycket samarbete. Det är ju viktigt att arbetet fungerar så att erfarenhet och kunskap kan delas, det är viktigt. (Kontorschef B, 2018)

Kontorschef B upplever en relevans av att inkludera samarbete i arbetet, detta för att försäkra att konsulterna delar sina kunskaper och erfarenheter med varandra. Kontorschef A delar liknande upplevelse i sin beskrivning av hur de arbetar med samarbete;

Som vi jobbar här har vi ju både empowerment och inspiration hos dem, det är ju med i våra grundvärden, att dela energi och idéer och lita på varandra. Att man jobbar tillsammans och hjälper varandra gör mycket till att balansera jobbet här. (Kontorschef A, 2018)

Kontorschef A beskriver hur viktigt det är i deras verksamhet att skapa bättre förutsättningar för samarbete och därmed tillåta för bättre trivsel hos konsulterna. Att konsulterna delar ansvar och hjälper varandra upplevs från arbetsgivaren bidra till att konsulterna bättre ska kunna balansera sitt arbete. Kontorschef C delar denna upplevelse och beskriver hur deras organisering av konsulternas arbete tillåter för förbättring av samarbete;

Jo men så som vi organiserar arbetet fungerar det ju i projekt och grupper, det är väldigt sällan någon arbetar själv. Att ha fokus på relationer och samarbeten gör att konsulterna delar arbetet och ansvaret och inte gör det ensam. Det gör ju mycket till engagemanget och stressen (Kontorschef C, 2018)

Genom att organisera arbete i team eller projektform upplever Kontorschef C att arbetet tillåter för mer fokus på den sociala relationen mellan konsulter som arbetar tillsammans. Detta upplevs skapa förutsättningar i konsulternas arbete där de har möjlighet att dela ansvaret och stressen i sina arbeten. Kontorschef C menar att detta fokus på samarbete bidrar till ökat engagemang bland konsulterna samtidigt som det kan hjälpa till att reducera konsulternas individuella stress.

Arbetsgivarnas beskrivning av att samarbete och kollaboration i konsulternas arbete kan bidra till mer trivsel samtidigt som hanteringen av stress kan förbättras, kan vidare belysas med Kärreman och Alvesson (2004). Med bakgrund i Kärreman och Alvesson (2004) kan arbetsgivarnas fokus på samarbete och en kollaborativ arbetsplats ytterligare tolkas som tillämpningen av socio-ideologisk kontroll. Arbetsgivarna beskriver ett fokus på att dela ansvar och kunskap för att öka engagemang och balansering av arbetet hos konsulterna. Med detta fokus hänvisar arbetsgivarna till värdet i att förmedla rätt arbetsmiljö och attityder för att främja bättre stresshantering hos konsulterna. Mer än att endast fokusera på sociala samspel för att öka kunskapsutvecklingen hos konsulterna upplever arbetsgivarna även det som en central faktor till att påverka arbetet och stres-

sen hos konsulterna. Genom att fokusera på att påverka arbetet med förmedlingen och organiseringen av en kollaborativ arbetsmiljö, upplever arbetsgivarna att konsulterna får bättre förutsättningar till att balansera deras uppgifter och reducera deras stress. Mot bakgrund i Murphy (1988) synliggör arbetsgivarnas beskrivning av fokus på samspel och sociala relationer för konsulterna att bättre dela ansvar och även stress i sitt arbete, ett arbete på individuell nivå där åtgärder mot stress på en primär nivå saknas.

#### *4.2.3 Stresshantering genom ett fokus på professionalism*

Genom att analysera arbetsgivarnas beskrivning av ett arbetsmiljöarbete med fokus på kultur och kollaboration för att påverka konsulternas beteende och arbete, med ett perspektiv grundat i Freidson (2001) kan arbetsgivarna fokus tolkas som en påbyggnad på definitionen av professionalism och dess ideologi. Mer än att endast representera den autonoma, självgående och specialiserade arbetaren (Freidson 2001, s. 17) tillförs aspekter relaterat till öppenhet, delat ansvar och samarbete. Detta för att bidra till att utforma en trivsamt arbetsplats med bättre stresshantering hos konsulterna. Med beskrivningen som "Trivsel är ju viktigt och här har vi en kultur som stödjer detta, att alla arbetar efter sina egna möjligheter och hjälper varandra." (Kontorschef B, 2018) och "(...) det är ju med i våra grundvärden, att dela energi och idéer och lita på varandra. Att man jobbar tillsammans och hjälper varandra gör mycket till att balansera jobbet" (Kontorschef A, 2018), visas ett fokus från arbetsgivarna att främja en öppen och ett stödjande beteende bland konsulterna för att skapa förutsättningar för en bättre stresshantering.

Med detta fokus kan det analyseras med bakgrund i Freidson (2001) som att arbetsgivarna genom socio-ideologisk kontroll indirekt försöker påverka den professionella identiteten hos konsulter. Genom att inkorporera mer aspekter som socialisering och stödjande beteende i professionalismens ideologi, upplever arbetsgivarna att de indirekt kan påverka konsulternas arbete och relationen till stress. Detta tillvägagångssätt kan identifieras som ett sätt för arbetsgivarna att kunna utöka den professionella identiteten som existerar hos konsulterna snarare än att gå emot den genom mer direkta former av kontroll i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete.

Denna tillämpning av socio-ideologiska kontroll för att utöka definitionen av professionalism, visar med utgångspunkt i Friedson (2001) och Alvesson (2001) relevansen av att fokusera på den professionella ideologin inom kunskapsarbete. Snarare än att tillämpa mer direkta former av kontroll fokusera arbetsgivarna på ideologi och identitet för att försöka träna och socialisera konsulterna till att skapa förutsättningar för bättre stresshantering. Med en utgångspunkt i Kärreman och Alvesson (2004) kan arbetsgivarnas ideologiska fokus i arbetsmiljöarbete visa en relevans av att försöka påverka aspekter som idéer, attityder, grundläggande antaganden och normer i kunskapsarbete. Men snarare än att tillämpa socio-ideologisk kontroll för att påverka aspekter som engagemang och effektivisering i kunskapsarbetet som presenteras i Kärreman och Alvesson (2004), använder arbetsgivarna denna typ av kontroll för att påverka aspekter relaterat till stress och arbetsmiljö bland konsulterna. Genom att vidare belysa ovanstående fokus från arbetsgivarna i arbetsmiljöarbetet, med Semmer (2006) kan en participativ ansats synliggöras. Expandingen av den professionella identiteten med fokus på öppenhet, delat ansvar och stöd, synliggör ett fokus i att involvera konsulterna i arbetet med att skapa en mer trivsamt arbetsmiljö. Konsulterna inkluderas som agenter i arbetsmiljöarbetet snarare än objekt i förändringsarbetet, och tillåts själva kunna påverka stress i sina arbetsliv.



Med ett fokus från arbetsgivarna att indirekt arbeta med stress och inrikta sig i att utöka professionalism och dess ideologi för att ge bättre förutsättningar för konsulterna att hantera stress, synliggörs ett arbete med utgångspunkt i Murphy (1988) som endast fokuserar på den individuella nivån. Istället för arbeta med stress på en organisatorisk nivå reduceras arbetsgivarnas fokus på individen, där konsulterna själva tar ansvar för stress i deras arbetsliv. Arbetsgivarna arbetar därmed inte med stress på en primär nivå genom att organisatoriskt förändra individualiseringen i konsulternas arbete. Istället beskriver de ett arbete med stress som är individualiserat där ansvar faller på konsulterna att reducera stress.

#### *4.2.4 Fokus på individualiserade förmåner*

Utöver de värderingar som upplevs skapa en mer trivsamt och hanterbar arbetsmiljö beskriver även arbetsgivarna ett fokus på stödjande förmåner som stärker denna kultur hos konsulterna. Arbetsgivarna beskriver en vilja av att skapa en arbetsmiljö som erbjuder goda och individualiserade förmåner för att påverka konsulternas förmåga att utföra sitt arbete. HR A beskriver sitt erbjudande av frukost till de anställda som en bidragande faktor för att skapa en mer trivsamt arbetsmiljö för de anställda;

Jo, men kollar du på vår arbetsmiljö försöker vi skapa så trivsamt miljö som möjligt för att underlätta för alla. Vi erbjuder ju gratis frukost till alla våra anställda varje morgon och har lite av en stark start på dagen. Jag tror att kunna börja dagen med att ta sin frukost med kollegor eller vid sin arbetsplats för att njuta av tystheten kan hjälpa. (HR A, 2018)

Detta fokus på att erbjuda förmåner till konsulterna för att underlätta deras arbete och skapa en trivsamt arbetsmiljö kan vidare identifieras hos HR C som beskriver sin stresshantering som;

Vi har ju haft workshops till exempel, där vi diskuterar och går igenom stresshantering, tidshantering och liknande. Sen har vi möjlighet till coaching och jag försöker göra mig så tillgänglig som möjligt om det skulle vara något. (HR C, 2018)

Fokus på förmåner för att påverka stresshanteringen delas vidare av HR A som beskriver hur deras erbjudande av utbildningar kan tillämpas för att påverka stresshanteringen på arbetet;

Sen har vi ett flertal utbildningar som de kan ta del av, och hittar de något de själva vill ta del av så försöker vi alltid lösa det. Det är liksom dem själva som bestämmer om och när de vill gå men vi försöker uppmana för bra kurser i stresshantering. (HR A, 2018)

Konsulterna erbjuds kunskapsutveckling i form av utbildningar för att kunna utföra sitt arbete med en bättre stresshantering. Denna metod av stressintervention upplevs vidare av HR A möjliggöra för en individuell anpassning där de anställda själva tillåts anpassa utbildningar efter sina behov. Vikten av en individuell anpassning för konsulterna kan vidare identifieras hos HR C som upplever relevansen av sina individualiserade förmåner för att anpassa efter konsulternas behov;

Till exempel värdesätter vi det här med att vi inte är likadana och att vi därför har olika behov och kapaciteter, så vi har individuella förmåner som vi erbjuder här där de själva kan välja mellan lön och olika förmåner. De kan till exempel välja om antal veckor semester eller tillgång till motion eller personlig coach och mentorskap, de har liksom en frihet. (HR C, 2018)

HR C upplever att aktiviteterna och förmånerna åt konsulterna anpassas för att kunna skraddarsy dessa till varje konsult. Genom denna individualiserade anpassning upplever arbetsgivaren att bättre möjligheter ges åt konsulterna att utföra sina arbeten och balansera stress i arbetet. Med erbjudandet av valmöjligheten av förmåner för konsulterna upplever HR C att en större inkludering i stresshantering ges till konsulterna. Tillsammans med inkluderingen upplevs det även av Kontorschef A relevant att sätta gränser kring övertid hos konsulterna. Kontorschef A beskriver hur ”övertid har varit en sådan viktig grej” i arbetet med stress. För att kunna reducera stressen bland konsulterna och med utgångspunkt i att konsulternas ”arbetstider är självständiga” beskriver Kontorschef A hur de tillämpar ”arbetstidspolicy för antalet övertid de kan ta ut”. Denna arbetstidspolicy har tillämpats för att ”sätta gränser” för konsulterna i deras självständiga arbete. Genom att begränsa ”saldot till 120 timmar” under året gällande övertidstimmar och begränsa konsulterna till att de ”ska ta ut timmarna i ledighet” upplever Kontorschef A att ”det hjälper för att jobbet inte ska ta ut för mycket hos konsulterna”.

Med en arbetstidspolicy inför Kontorschef A en organisatorisk begränsning som påverkar konsulternas övertidstimmar. Genom att belysa detta med Hägerstrand (1970) kan Kontorschef A med arbetstidspolicy införa styrningsrestriktioner på konsulterna där en organisatorisk restriktion i form av begränsning i övertidstimmar påverkar konsulternas arbetsfördelning. Däremot genom att införa arbetstidspolicy utan att adressera konsulternas självständiga arbete ges ansvar fortfarande till konsulterna själva. Arbetstidspolicy skapar därmed fortfarande ett individuellt fokus i arbetet med stress.

Mot bakgrund i arbetsgivarnas beskrivning av arbetsmiljöarbetet synliggörs ett fokus på förmåner och arbetstidspolicy där både aspekterna genomsyras av ett individuellt fokus. Genom att ta utgångspunkt i Murphy (1988) för att förstå och förklara arbetsgivarnas beskrivningar gällande arbetet med stress kan ett fokus på sekundära interventioner synliggöras. Interventioner från denna nivå genomsyras av ett individuellt fokus där orientering på anställdas beteende för bättre stresshantering tillämpas. Sekundära stressinterventioner handlar om att utrusta individer med kunskap, färdigheter och resurser för att bättre kunna klara av stressiga förhållanden i arbetet. Med beskrivningen av både individuellt anpassade förmåner och utbildningar för att etablera bättre förutsättningar för stresshantering hos de anställda kan ett individualiserat fokus identifieras. Genom att erbjuda och förse konsulterna med möjligheten att delta i både utbildningar och aktiviteter för att bättre hantera stress tillämpar arbetsgivarna sekundära interventionsnivåer. Mer än att endast vara orienterat i beteende och attityder i sina stressinterventioner beskriver arbetsgivarna förmåner som åtgärder för att garantera konsulterna kunskap och resurser för att hantera stress och stressfulla situationer i arbetslivet. Med de skraddarsydda förmåner där alla möjliga aktiviteter som utbildning, coaching och workshops erbjuds intar arbetsgivarna ett fokus på att utveckla och bygga på konsulternas stresshantering och kognitiva förmåga att bearbeta stress.

Med arbetsgivarnas fokus på sekundära interventionsnivåer synliggörs även en förstärkning av individualiserad stresshantering. Snarare än att agera inom en organisatorisk nivå där stressorer reduceras genom primära interventioner med omorganisering av arbete och organisationsdesign, fokuserar arbetsgivarna istället på att utrusta konsulterna med resurser och kunskap för att bättre kunna hantera stress. Användningen av sekundära stressinterventioner i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete kan vidare relateras till Ipsen och Jensen (2012) där kunskapsarbete med dess förutsättningar av högkvalificerad per-

sonal och komplexa arbetsuppgifter, oftast resulterar i en individualiserad struktur både i stressinterventionerna och organisationsdesignen.

#### *4.2.5 Arbetsmiljöarbetets förutsättningar för stresshantering*

Mot bakgrund i arbetsgivarnas beskrivning av ett arbetsmiljöarbete grundat i kulturella aspekter och individualiserade förmåner skapas en arbetsmiljö som ger förutsättningar för konsulterna att individuellt sätta sina begränsningar. Arbetsgivarnas tillämpning av socio-ideologisk kontroll och sekundära stressinterventioner genom ett fokus på att etablera normer och förmåner, skapar ett arbetsmiljöarbete som förlitar sig mycket på konsulternas förmågor att individuellt hanteras stress och sätta gränser. Med beskrivningen att ”Vi är ett kulturföretag (...) upplever de stressiga situationer i deras arbete så uppmanar vi att de delar så vi kan arbeta med att förbättra arbetet.” (Kontorschef A, 2018) kan en förskjutning av ansvar identifieras ges till konsulterna. Även beskrivningar som ”Sen har vi ett flertal utbildningar som de kan ta del av (...) det är liksom dem själva som bestämmer om och när de vill gå men vi försöker uppmana för bra kurser i stresshantering” (HR A, 2018) synliggör ett ansvar hos konsulterna själva att hantera stress i sina arbetsliv.

Genom att tillämpa Hägerstrands (1970) definitioner av restriktioner kan detta fokus i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete tolkas ge förutsättningar för förekomsten av kapacitetsrestriktioner hos konsulterna i deras arbete. Kapacitetsrestriktioner innefattar begränsningar i aktiviteter innefattande mentala och fysiska kapaciteter hos individer (Hägerstrand 1970, s. 11). Tillgång till kunskapsresurser och utrustningsresurser hos individer påverkar individers begränsningar inom kapacitetsrestriktioner (Friberg, 1990, s. 105). Kapacitetsrestriktioner representerar därmed även den kunskap som individer innehar för att utföra aktiviteter, där individers förfogande till utbildning och erfarenhet även dikterar individers begränsningar.

Mot bakgrund av arbetsgivarnas beskrivning kring deras fokus på förmåner för att erbjuda konsulter bättre kunskap inom stresshantering synliggörs en arbetsmiljö där förfogande av kunskap dikterar begränsningar. Även fokus på de normativa aspekterna för att skapa bättre förutsättningar för konsulterna att hantera stress synliggör ett fokus på den mentala och fysiska kapaciteten hos de anställda. Begränsningar sätts av konsulterna själva men arbetsgivarna försöker med socio-ideologisk kontroll och sekundära stressinterventioner öka kapaciteten hos konsulterna. Denna individualiserade förutsättning i konsulternas stresshantering i sina arbetsliv kan vidare relateras till Ipsen och Jensen (2012) där typhanteringspraxis av stress i kunskapsarbete ofta visas vara individualiserat. Anställda reduceras istället till att individuellt hantera problemen där varje enskild person lämnas med fullt ansvar för sitt eget arbetsliv. Arbetsgivares fokus på socio-ideologisk kontroll och sekundära stressinterventioner stärker därmed endast en arbetsmiljö med kapacitetsrestriktioner för konsulterna. Istället för att tillämpa styrningsrestriktion där primära stressinterventioner tillämpas för att direkt påverka de organisatoriska arbetsvillkor och arbetet, tillämpar arbetsgivarna en anpassad interventionsprocess som istället resulterar i att kapacitetsrestriktioner dikterar konsulternas arbetsliv.

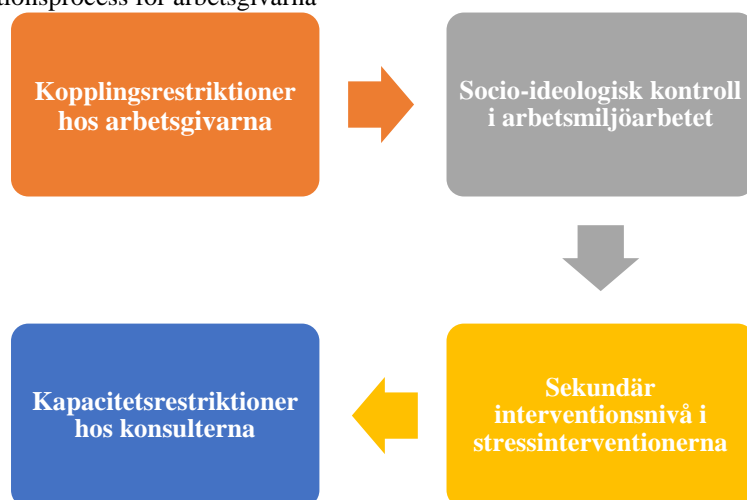
## 5. Diskussion

*Detta kapitel behandlar den andra frågeställningen i syftet av att förstå och förklara arbetsgivarnas arbete med stress för att anpassa till upplevda utmaningar. Genom att diskutera studiens resultat och analys och förhålla till tidigare forskning belyser detta kapitel vidare arbetsgivarnas arbete med stress.*

Denna studie visar att de teoretiska utgångspunkterna grundat i Hägerstrand (1970), Kärreman, Alvesson (2004) och Murphy (1988), är lämpliga modeller till att förstå och förklara arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete och dess utmaningar. Mot bakgrund i Hägerstrands (1970) teori inom restriktioner har en bättre förståelse och förklaring kunnat ges över arbetsgivarnas utmaningar inom arbetsmiljöarbete och vidare vilka restriktioner åt konsulterna deras arbetsmiljöarbete ger förutsättningar för. Vidare genom tillämpningen av Kärreman och Alvessons (2004) teori inom organisatorisk kontroll har en förståelse och förklaring tydligare kunnat ges över arbetsgivarnas fokus i det arbetsmiljöarbete de beskriver. Slutligen med en utgångspunkt i Murphys (1988) teori inom stressinterventioner har en bättre förståelse och förklaring kunnat ges över vilken nivå arbetsgivarnas arbete med stress befinner sig.

Med tillämpningen av ovanstående teorier inom restriktioner, organisatorisk kontroll, och stressinterventioner kan det synliggöras i resultat och analysen en interventionsprocess (se Figur 2) från arbetsgivarnas beskrivningar. Mot bakgrund i de upplevda utmaningarna i kunskapsarbetet förekommer kopplingsrestriktioner vilket begränsar arbetsgivarnas upplevda kontroll och handlingsförmåga. Vidare visar interventionsprocessen en tillämpning av socio-ideologisk kontroll och sekundära stressinterventioner i arbetsgivares beskrivna arbetsmiljöarbete. Detta anpassade arbetsmiljöarbete visas i resultat och analysen vidare skapa en arbetsmiljö som ger förutsättningar för kapacitetsrestriktioner hos konsulterna.

Figur 2: Interventionsprocess för arbetsgivarna



Med utgångspunkt i beskrivningarna av de centrala utmaningarna framkommer en problematik gällande kontroll där främst faktorer av professionalism och kundfokus skapar kopplingsrestriktioner hos arbetsgivarna. Med grund i arbetsgivarnas upplevelser identifieras professionalism och kundfokus som både utmaningar och som nödvändigheter inom kunskapsarbete. Upplevelserna hos arbetsgivarna visar en dynamik där igenkännandet och hänsynstagande till ovanstående faktorer skapar svårigheter i arbetsmiljöarbetet och stressinterventioner. Deras upplevelser visar att ett systematiskt arbete med stress försvåras. Ett organisatoriskt arbete med arbetsmiljö och stress beskrivs av arbetsgivarna vara begränsad. Begränsningarna framkommer i den problematiska sammankopplingen mellan att både främja professionalism och kundfokus och samtidigt arbeta med systematiskt arbete grundat i att återta mer kontroll för att kunna arbeta med stress på en primär nivå. Den problematiska sammankopplingen resulterar i att en avvägning uppstår hos arbetsgivarna. Avvägningen som uppstår hos arbetsgivarna handlar om att titta på risk och belöning över att utmana eller arbeta med professionalism hos konsulterna. Denna avvägning hos arbetsgivarna kan synliggöra den paradox som redovisats av Ipsen och Jensen (2012). Paradoxen inom kunskapsarbete där den individuella strukturen representerar en dualitet av både nödvändighet och en katalysator till arbetsrelaterad stress, kan ses förekomma i arbetsgivarnas beskrivningar. Förekomsten av denna paradox mellan att samtidigt främja och arbeta emot professionalism och kundfokus med ett systematiskt arbete med stress, skapar svårigheter och begränsningar hos arbetsgivarna. Självtändigheten bland konsulterna och distanseringen från konsulternas arbete beskrivs uppstå i arbetsgivarnas upplevelser vilket skapar en saknad organisatoriskt arbete med stress. Arbetsgivarnas beskrivning visar därmed en besvärlig situation som skapar restriktioner i arbetsgivarnas handlingsförmåga. Denna besvärliga situation i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete kan med utgångspunkt i tidigare forskning synliggöra den komplexitet kring stressinterventioner som Semmer (2006) argumenterar för.

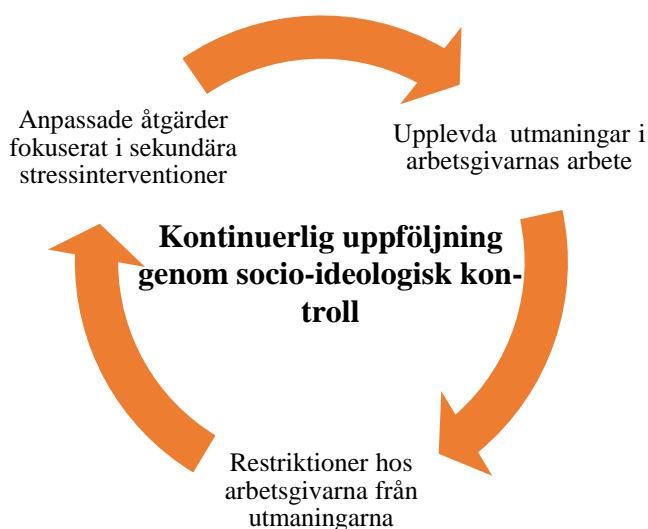
För att anpassa till ovanstående besvärliga situation skapar arbetsgivarna ett informellt arbete med stress där kultur och normer innehar centrala roller. Genom att tillämpa socio-ideologisk kontroll upplever arbetsgivarna att de skapar en öppenhet i verksamheten, där mer kommunikation från anställda medför utökad förståelse och kartläggning av individuella svårigheter i arbetet. Detta fokus på kultur och normer för att skapa bättre förutsättningar för att kunna arbeta med stress kan relateras till Friedson (2001) och Alvesson (2001) som argumenterar för relevansen av ideologi och identitet i kunskaps-

arbete. Med professionalism som skapar problematiska förutsättningar för arbetsgivarna upplever de en svårighet att tillämpa traditionell organisering av arbete. Istället beskrivs ett fokus på ideologi och identitet i arbetsmiljöarbetet där arbetsgivarna försöker påverka beteende och identitet hos konsulterna för att skapa bättre förutsättningar för stresshantering.

Vidare, med utgångspunkt i arbetsgivarnas beskrivning synliggörs även en anpassning i de tillämpade stressinterventionerna. Med fokus på kunskap, utbildning och förmåner för att anpassa till de individuella svårigheterna och underlätta stresshanteringen hos konsulterna tillämpar arbetsgivarna sekundära stressinterventioner. Åtgärderna från arbetsgivarna intar en anpassad form som fokuserar på individen där stressinterventionerna skräddarsys efter konsulterna för att bäst kunna påverka stresshanteringen. Denna sekundära nivå på stressinterventionerna kan med utgångspunkt i Murphy (1988) ämna försöka utrusta konsulterna med kunskaper och färdigheter för att skapa bättre förutsättningar för konsulterna att själva hantera de stressiga förhållandena i sina arbeten. Likt tidigare studier av Semmer (2006, 2003) som argumenterar för den mer frekventa framkomsten av den individuella stressinterventionen i praktiken, visar arbetsgivarnas arbete med stress genomsyras av individualiserade stressinterventioner. Snarare än att direkt påverka konsulternas arbete tillämpas de sekundära stressinterventionerna i syfte att expandera kapaciteten hos de anställda. Detta fokus ger förutsättningar för en arbetsmiljö där begränsningar hos konsulterna uppstår med grund i kapacitetsrestriktioner. Konsulternas kunskap, erfarenhet och resurser dikterar därmed konsulternas kapacitet till att hantera stress i arbetet.

Genom att anpassade arbetsmiljöarbetet (se figur 3) upplever arbetsgivarna att en kontinuerlig uppföljning tillåts där orientering i kulturen och normer ständigt skapar en löpande kommunikation kring anställdas behov. Anpassningar kring stressinterventionerna upplevs sedan kunna tillämpas för att bemöta anställdas specifika behov och därmed påverka stresshanteringen i arbetet.

Figur 3: Arbetsmiljöarbete grundat i arbetsgivares upplevelser



Med denna process upplever arbetsgivarna att ett kontinuerligt arbete kan etableras som tar hänsyn till deras besvärliga situation inom kunskapsarbetet. Istället för att implemen-

tera uppföljning som en singular formell process upplever arbetsgivarna att de istället genom att fokusera på kultur och normer kunnat etablera en informell process som genomsyrar hela arbetet. Det arbetsmiljöarbete arbetsgivarna tillämpar kan därmed beskrivas representera en anpassad ansats som väldigt mycket karaktäriseras av en individualisering. Snarare än att arbeta med stress på en primär nivå med styrningsrestriktioner för konsulterna beskriver arbetsgivarna ett arbete på en individuell nivå. Istället för att organisatoriskt förändra individualisering i konsulternas arbete för att arbeta med stress, beskriver de ett individualiserat stressarbete där ansvar faller på konsulterna att reducera stress. Förankrat i den individualiserade organisationsstrukturen med hög självständighet bland konsulterna, beskriver arbetsgivarnas ett arbete med stress där konsulter får verktyg att anpassa till den rådande organisationsstrukturen för att reducera stress i sitt arbete.

Sammanfattningsvis visar studien att Hägerstrand (1970), Kärreman, Alvesson (2004) och Murphys (1988) teorier är relevanta i analysen av att förstå och förklara arbetsgivares arbetsmiljöarbete i kunskapsintensiva organisationer. Med utgångspunkt i dessa teorier kan ett arbetsmiljöarbete synliggöras som är fullt centrerat i individualisering där processerna medför en förstärkning av kunskapsarbetets självständighet. Hela processen av arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete genomsyras av en individualisering (se Figur 4). Detta individualiserade fokus i arbetsmiljöarbetet kan vidare understödja Ipsen och Jensen (2012) studie som visar att kunskapsarbetes struktur huvudsakligen stödjer självförvaltning och individualiserat arbete. Med en arbetsstruktur som stödjer individuellt beteende och individuell prestation intar därmed även arbetsmiljöarbetet en liknande karaktär. Fokus blir därmed likt andra arbetsstrukturer i kunskapsintensiva organisationer inriktat på individen.

Figur 4: Arbetsmiljöarbetets karaktär



Med ett val i individuella interventioner kompenserar arbetsgivarna för avsaknandet av organisatoriska interventioner, genom att tillämpa en participativ ansats. Detta upplevs utföras med den socio-ideologiska kontrollen där arbetsgivarna skapar en arbetsmiljö där de anställda upplevs som agenter i förändringsarbetet snarare än objekt i förändringsarbetet (Semmer 2006). Anpassningens orientering i en individualiserad ansats för att uppnå bättre stresshantering, kan i förhållande till tidigare forskning av Mills et al (2007) och Schwarz, Hasson (2011), som redogör för individuella stressinterventioners möjlighet till positiva hälsoeffekter, upplevas av arbetsgivarna skapa goda förutsättningar för en reduktion i stress. Sammantaget med en participativ ansats hos arbetsgivarna kan vidare bättre förutsättningar upplevas skapas för att utöka stresshantering och arbetshälsan bland konsulterna.

Däremot, och med utgångspunkt från forskning av Semmer (2006) och Ruotsalainen et al (2008) som argumenterar för begränsningen i individuella stressinterventioner, framkommer frågan om huruvida arbetsgivarna kan åtgärda organisatoriska problem med

stress genom individuella och participativa ansatser. Arbetsgivarnas tillämpning av en participativ ansats genom socio-ideologisk kontroll möjliggör bättre förutsättningar att identifiera både personliga och organisatoriska problem med stress. Däremot blir det med utgångspunkt i Semmer (2006) svårare att åtgärda både problemen med endast tillämpningen av individuella stressinterventioner. Det individualiserade arbetet med stress arbetsgivarna innefattar därmed en begränsning i att påverka organisatoriska problem med stress i arbetet. Mycket av arbetsgivarnas arbete med stress sätter en hög tillit till konsulternas kognitiva kapacitet, att både evaluera, implementera och bearbeta sitt arbete och sin stresshantering. Med de sekundära stressinterventionerna skapas endast en större kognitiv belastning hos konsulterna där det kan resultera i begränsningar i den långsiktiga reduceringen av stress bland konsulterna (LaMontagne et al. 2007; och Murphy, Sauter 2004).

Arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete kan vidare med utgångspunkt från både Semmer (2006) och Ipsen, Jensen (2012) anses sakna en integrativ ansats där arbetsgivarnas beskrivning visar ett avsaknande av ett organisatoriskt arbete med stress. Den integrativa delen med att både etablera ett arbete med stress på en individuell- och en organisatorisk nivå för att bäst reducera stress, saknas. Istället skapar arbetsgivarnas nuvarande arbetsmiljöarbete ett fokus på att garantera att konsulterna har kunskap och kapacitet för att kunna optimera sin egen stresshantering i arbetet. I förhållande till den integrativa ansatsen framfört av både Semmer (2006) och Ipsen, Jensen (2012), visar arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete förutsättningar där konsulterna är utrustade med de individuella verktygen för att hantera den förändring som organisatoriska stressinterventioner medför. Däremot saknas det organisatoriska interventioner i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete vilket inte optimalt tillämpar de individuella resurser konsulterna har för att skapa ett mer långsiktigt arbete med stress. Med ett arbetsmiljöarbete fokuserat i att expandera konsulternas kapacitet genom att erbjuda kunskap och resurser kan konsulterna med utgångspunkt i Semmer (2006; 2003) innehålla de individuella resurserna till att bemöta det motstånd och förändringar som organisatoriska interventioner medför. Med arbetsgivarnas begränsning till individuella interventioner i arbetsmiljöarbete, utnyttjas inte de individuella resurserna hos konsulterna till fullo. Möjligheten att komplettera med organisatoriska interventioner för att skapa ett mer långsiktigt och heltäckande arbetsmiljöarbete används inte. Arbetsgivarna kan därmed med utgångspunkt i deras arbetsmiljöarbete, etablerat förutsättningarna hos konsulterna för att kunna hantera organisatoriska interventioner men där det i nuvarande arbetsmiljöarbetet inte nyttjas.



## 6. Slutsats

Forskning inom stressinterventioner redogör för problematiska och försvårade förutsättningar i kunskapsintensiva organisationer. Genom att tillämpa ett arbetsgivarperspektiv stärker denna studie detta där en förståelse av arbetsgivares upplevda utmaningar visar en sammankopplingsproblematik vilket påverkar deras arbete med stress. Mot bakgrund i syftet att förstå och förklara arbetsgivares utmaningar och anpassningar i arbetsmiljöarbetet i kunskapsarbete har en tolkning och analys av arbetsgivares upplevelser genomförts. Med ett perspektiv i arbetsgivares upplevelser synliggör studien en upplevd verklighet där utmaningar grundat i professionalism och kundfokus skapar restriktioner bland arbetsgivarna. Beskrivningen av sammankopplingen mellan att både främja professionalism och kundfokus och samtidigt arbeta med systematiskt arbete grundat i att återta mer kontroll för att kunna arbeta med stress på en primär nivå, skapar begränsningar. Dessa begränsningar visas genomsyras av en upplevd bristande kontroll där arbetsgivare beskriver en högre självständighet bland konsulterna och en distansering från konsulternas arbete vilket skapar en svårighet i organisatoriskt arbete med stress.

Med upplevelsen av begränsningar och dess påverkan på arbetsgivarnas kontroll, visas det typiska arbetsmiljöarbetet i dessa organisationer, anpassas till ett fokus på kultur, normer och individen. Genom ett fokus på kultur och normer tillämpar arbetsgivarna en socio-ideologisk kontroll som upplevs skapa en arbetsmiljö med öppenhet och stor förmåga hos konsulterna att påverka stress i sitt arbete. Med ett individfokus fokuserar arbetsgivarna på sekundära stressinterventioner där fokus i kunskap, utbildning och förmåner genomsyrar arbetsmiljöarbetet. Detta anpassade arbetsmiljöarbete beskrivs från arbetsgivarnas sida tillåta för ett kontinuerligt arbete utan att utmana främjandet av professionalism och kundfokus i konsulternas arbete. Fokus i kultur, normer och förmåner upplevs därmed ge förutsättningar att skapa en arbetsmiljö där löpande kommunikation kring stress främjas samtidigt som skraddarsydda förmåner erbjuds för att effektivisera konsulternas stresshantering.

Mot bakgrund i arbetsgivarnas arbetsmiljöarbete mot stress visas ett fokus där stressorer inte behandlas på en primär nivå. Istället visar arbetsgivarnas beskrivning ett stressarbete fullt fokuserat på individen där konsulterna försätts i en position där de själva behöver strategiskt hantera stress i sitt arbete. Genom att fokusera på individen i arbetsmiljöarbetet skapas förutsättningar för ett kortsiktigt och individualiserat arbete med stress där varje konsult har ansvar över sitt arbetsliv. Med arbetsgivarnas fokus på individuella nivå visat ett svagt organisatoriskt arbete med stress där primära stressinterventioner ämnat i att förebygga stressorer på en organisatorisk nivå inte tillämpas. Istället begränsas arbetsmiljöarbetet mot stress till faktorer som kunskapsutveckling och kognitiv utveckling inom stresshantering, där organisatoriska interventioner, vilket konsulterna är väl utrustade till att bemöta, inte tillämpas. Avsaknandet av att komplettera arbetet med stress på den individuella nivån med åtgärder på den organisatoriska nivån skapar därmed begränsningar i att åtgärda både individuella och organisatoriska problem i konsulternas arbete. Arbetsgivarnas begränsning i arbetsmiljöarbetet mot stress kan därmed ses som ett arbete där konsulter får verktyg att anpassa till den rådande organisations-

strukturen. Istället för att arbeta med stress på den primära nivån genom förändring i organisationsdesign reduceras arbetet till att ge konsulter individuella verktyg att hantera stress i sitt arbete.

Mot bakgrund i syftet att förstå och förklara arbetsgivares upplevda utmaningar och deras anpassade arbetsmiljöarbete, redogör denna studie för kunskapsarbetets försvårade förutsättningar för arbetsgivare. Resultatet av studien kompletterar därmed tidigare forskning inom stressinterventioner och kunskapsarbete, där en komplex och problematisk verklighet synliggörs från arbetsgivarnas perspektiv. Slutsatserna stärker förståelsen av förutsättnings påverkan på arbetsmiljöarbetet där kunskapsarbetets förutsättningar från arbetsgivarnas upplevelser sätter begränsningar i hur arbetet med stress kan implementeras. Med genomförandet av en empirisk studie grundat i arbetsgivares perspektiv inom arbetsmiljöarbetet bidrar studien även till forskningsområdet inom arbetsmiljöarbete där ett fokus mycket dominerats av ett arbetstagarperspektiv.

## **6.1 Begränsningar och vidare forskning**

Mot bakgrund i studiens metodologiska utgångspunkt och valda metod innehar studien ett antal begränsningar. Den första begränsningen har att göra med forskningsstrategi och valet av metodologisk utgångspunkt där studien med dess arbetsgivarperspektiv ämnar skapa en insikt till arbetsgivares verklighet inom arbetsmiljöarbetet i kunskapsintensiva organisationer. Med genomförandet av fallstudier och en hermeneutisk ansats är studiens resultat endast teoretiskt generaliserbara. Med ambitionen att förstå och förklara arbetsgivare arbetsmiljöarbete har studien ämnat driva fram den teoretiska förståelsen av arbete med stress och dess utmaningar inom kunskapsintensiva organisationer. Studiens resultat ämnar därmed inte uppnå statistisk generalisering utan istället komplettera tidigare forskning och utveckla förståelsen av arbetet med stress i kunskapsarbete. Mot bakgrund i valet av fallstudier och metodologisk utgångspunkt kan det därmed vara intressant att i vidare forskning genomföra ytterligare empiriska undersökningar för att förfina idéer utvecklat i denna studie eller tillämpa annan forskningsmetodik för att skapa resultat med mer statistisk generaliserbarhet.

Vidare, med studiens val av små till medelstora kunskapsintensiva organisationer förhåller sig studiens resultat till denna typ av organisation. Mot bakgrund i detta val skulle det därmed även vara intressant att utföra vidare forskning inom större kunskapsintensiva organisationer för att kunna determinera om liknande förutsättningar och anpassningar framkommer bland arbetsgivarna. Den skilda dynamiken integrerat i större organisationer kan vidare även synliggöra nya faktorer som upplevs påverka arbetsgivarna i deras arbetsmiljöarbete.

Den andra begränsningen har att göra med vilken typ av kunskapsintensiva organisationer resultaten utsträcker sig till. Denna studie grundar sig på arbetsgivares upplevelser från kunskapsarbete i tre konsultföretag. Valet av konsultföretagen innefattar arbetsprocesser med icke-materiella ingångar och utgångar samt konsulter som de primära bärarna av kunskap (rena kunskapsföretag (Alvesson, 1995)). Mot bakgrund i denna avgränsning förhåller sig studiens resultat till arbetsgivare inom rena kunskapsintensiva organisationer. Det skulle därmed vara relevant för vidare studier att fokusera på andra typer av kunskapsarbete och kunskapsintensiva organisationer. Genom att fokusera på inbäddade kunskapsföretag där kunskap är materialiserad och inbäddat i en teknik (högteknologiska företag), kan vidare studier undersöka om liknande förutsättningar och

arbetsmiljöarbete identifieras bland arbetsgivarna eller om det endast existerar inom arbete med immateriell kunskap. Denna typ av vidare forskning skulle komplettera forskningsområdet gällande arbetsgivares arbetsmiljöarbete och hjälpa till att redovisa en mer fullständig bild av förutsättningar och stressarbete inom kunskapsarbete.

Den sista begränsningen har att göra med den nationella aspekten. Eftersom studien helt bygger på arbetsgivare i kunskapsintensiva organisationer i Sverige representerar resultaten förutsättningar och anpassningar hos arbetsgivare inom den svenska arbetsmarknaden. Det skulle därmed vara intressant för vidare studier att utföra forskning inom andra nationella eller regionala kulturer för att kanske identifiera andra determinanter bakom arbetsgivarnas förutsättningar och arbetsmiljöarbete.

# Litteraturförteckning

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagstrom, T., Johansson, G., Lundberg, U. (2011) *Work without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54 (7), 863-886.
- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford, Oxford University Press.
- Alvesson, M., (1995). *Management of Knowledge-intensive Companies*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Alvesson, Sköldberg. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Arbetsmiljöverket (2015). *Ny föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket hemsida. <https://www.av.se/press/ny-foreskrift-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/>
- Arbetsmiljöverket (2017). *Psykisk ohälsa, stress, hot och våld*. Arbetsmiljöverket hemsida. <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/>
- Arbetsmiljöverket (2017). *Stress*. Arbetsmiljöverket hemsida. <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/stress/>
- Benton, T., Craib, I., (2001) *Philosophy of social Science*. Basingstoke: Palgrave
- Berg (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (5th ed). Pearson Education.
- Berkman, Kawachi, Theorell, (2014). Working conditions and health. Social Epidemiology, i Berkman, Kawachi, Glymour. *Social Epidemiology*. Eds.: 153–181, Open University Press, New York, NY, USA.
- Brödner (2009) Sustainability in knowledge-based companies. i Docherty, Peter, Kira, Mari & Shani, Abraham B. (red.) (2009). *Creating sustainable work systems: developing social sustainability*. 2. Ed. New York, NY: Routledge.
- Brödner, Helmstädter, Widmaier. (ed). (1999) *Knowledge sharing. The dynamics of innovation and collective learning*. Munich: Hampp
- Bryman, A., Nilsson, B. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Buch, A., Andersen, V., (2008). *Knowledge work and stress – beyond the job-strain model*. Department of Manufacturing Engineering and Management, Technical. University of Denmark.
- Corbin J, Strauss A., (2008) *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE.
- Corneanu-Lipou (2017). *The Influence Of Employee Loyalty And Stress Management Upon The Organizational Performance*. University of Resita, Faculty of Economic Sciences.
- Davenport, T.H., Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- DeFrank, R.S., Cooper, C., (1987). Worksite stress management interventions: their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology* 24 (10).
- Docherty, Peter, Kira, Mari & Shani, Abraham B. (red.) (2009). *Creating sustainable work systems: developing social sustainability*. 2. Ed. New York, NY: Routledge
- Elias, N., Scotson, J.L. (1965) *The Established and the Outsiders*, London: Sage.
- Ellegård, K. (1990) Tidsgeografiska aspekter på samhällsförändringar. *Department of Human and Economic Geography*, School of Economics and Commercial Law. Gothenburg University.
- Freidson, E. (1999). Theory of professionalism: method and substance. *International Review of Sociology*, March 1
- Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friberg, T. (1990) *Kvinnors vardag: om kvinnors arbete och liv: anpassningsstrategier i tid och rum*. Lund, Lund Univ. Press.
- Gabriel, P., Liimatainen, M. (red) (2000). *Mental Health in the Workplace*, Geneva: ILO
- Gelard, P., Boroumand Z., Mohammadi, A. (2014): Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management. *International Journal of Information Science & Management*, Vol. 12, Issue 2: 67-82.
- Gillberg, N (2018). *Kunskapssammanställning 2018:2 Nya sätt att organisera arbete – betydelsen för arbetsmiljö och hälsa*. Arbetsmiljöverket. Danagård Litho
- Griffiths, A., (1999). Organizational interventions: facing the limits of the natural science paradigm. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 25 (6): 589-596.
- Gustavsson, B. (2002) *Vad är kunskap?: en diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*, Stockholm, Myndigheten för skolutveckling: Liberdistribution.
- Hägerstrand, T. (1970). What about people in Regional Science?. *Papers in Regional Science*, 24 (1): 6-21.
- Helmstädter (ed) (2003). *The Economics of Knowledge Sharing: A New Institutional Approach*. Cheltenham: Edward Elgar
- Idvall, M., Schoug, F. (2003) *Kunskapssamhällets marknad*, Lund, Studentlitteratur.
- Ipsen, C., (2006). *Knowledge work and work-related stress*. Department of Management Engineering, DTU. Technical University of Denmark
- Ipsen, C., (2007). *Knowledge worker's special work situation and possibilities for preventing work-related stress in knowledge work A qualitative study of work-related stress in the knowledge work*. Department of Management Engineering, DTU. Technical University of Denmark
- Ipsen, Christine Jensen, Per Langaa. (2012). Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. *International Journal of Industrial Ergonomics* 42: 325-334
- Kaiser, S., and M. J. Ringlsetter. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Heidelberg: Springer.
- Kärreman, Alvesson (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organizations*; Volume 11 (1): 149–175
- Kärreman, Alvesson, (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*. 11 (1): 149-175

- Kilduff, M. Kelemen, M., (2001). The consolations of organization theory. *British Journal of Management*. 12: 55-59
- Kompier, Geurts, Gründemann, Vink, Smulders. (1998) Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach. *Stress Med.*;14:144–68.
- Kompier, M., Cooper, C. (1999). Introduction: Improving work, health and productivity through stress prevention. In: Cooper, C., Kompier, M. (Eds.), *Preventing Stress, Improving Productivity. European Case Studies in the Workplace*. Routledge, London.
- Kotler, P., T. Hayes, and P. N. Bloom. (2002). *Marketing Professional Services: Forward-Thinking Strategies for Boosting Your Business, Your Image, and Your Profits*. 2nd ed. Paramus: Prentice Hall.
- Krogh, G., Roos, J., (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Sage Publications, London.
- Kvale, S., Brinkmann S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage Publications, cop
- LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry, Landsbergis, (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, vol. 13, no. 3,: 268–280.
- Larsson G, Setterlind S, Starrin B. (1990). Routinization of stress control programmes in organizations: a study of Swedish teachers. *Health Promot Int*: 269–78.
- Li, Riedel, Barrech, Herr, Aust, Mörtl, Siegrist, Gündel, Angerer. (2017). Long-Term Effectiveness of a Stress Management Intervention at Work: A 9-Year Follow-Up Study Based on a Randomized Wait-List Controlled Trial in Male Managers. *Hindawi BioMed Research International*, Vol. 2017, Article ID 2853813, 11 pages
- McClenahan, C.A., Giles, M.L., Mallet, J., (2007). The importance of context specificity in work stress research: a test of the demand-control-support model in academics. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 21 (1), 85-95.
- Mills, Kessler, Cooper, Sullivan. (2007). Impact of a Health Promotion Program on Employee Health Risks and Work Productivity. *Am J Health Promot*. 22 (1):45-53.
- Mino, Babazono, Tsuda, Yasuda. (2006). Can stress management at the workplace prevent depression? A randomized controlled trial. *Psychotherapy and Psychosomatics*. vol. 75, no. 3: 177–182,
- Murphy LR, Sauter SL. (2004) Work organization interventions: state of knowledge and future directions. *Soc Prev Med*. 49,:79–86.
- Murphy, L.R., (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention. I: Cooper, C., Payne, R. (Eds.), *Causes, Coping & Consequences of Stress at Work*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Murphy, L.R., Sauter, S.L., (2003). The USA perspective: current issues and trends in the management of work stress. *Australian Psychologist* 38 (2), 151e157.
- Namo, F., and R. Fellows. (1993). The Role of Advertising in Marketing Civil/Structural Engineering Consultancy Firms. *Construction Management & Economics* 11 (6): 431–441.
- Newton, T., Handy, J., Fineman, S., 1995. *“Managing” Stress: Emotion and Power at Work*, first ed. Sage Publications, London.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press, New York.

- Nonaka, Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company. How have Japanese companies become world leaders in the automotive and electronics industries, among others?*. Oxford: Oxford University Press.
- Parker, S.K., Wall, T.D., (1999). *Job and Work Design*, first ed. Sage, London.
- Richardson K.M., Rothstein H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no. 1: 69–93.
- Robertson, Swan (2004). Going public: the emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm. *Organisation*. 11: 123-148
- Ruotsalainen JH, Serra C, Marine A, Verbeek JH. (2008). Systematic review of interventions for reducing occupational stress in health care workers. *Scand J Work Environ Health*. 34 (3):169–178.
- Schwarz, Hasson. (2011). Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53
- Semmer NK. (2003) Job stress interventions and organization of work. In: Tetrick LE, Quick JC, editors. *Handbook of occupational health psychology*. Washington (DC): APA; 325–53.
- Semmer, (2006), Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 32, no. 6,: 515–527.
- Sheikh, A., and M. Lim. (2011). Engineering Consultants' Perceptions of Corporate Branding: A Case Study of an International Engineering Consultancy. *Industrial Marketing Management* 40 (7): 1123–1132.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data - A Guide to the Principles of Qualitative Research* (4th Edition.). Thousand Oaks: Sage Publication
- Smith, Ken, Christopher Collins, and Kevin Clark. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high technology firms. *Academy of Management Journal* 48: 346–57.
- Starbuck, W.H., (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies* 6 (29), 713e740.
- Stavroula, L., Griffiths, A., Cox, T., (2003). *Work Organisation & Stress*. WHO, Switzerland.
- Svensson, Lennart, Aronsson, Gunnar, Jörgen Eklund m.fl. (2008). *Hållbart arbetsliv*. Lund: Gleerups
- Tannenbaum A.S., (1986) *Organizational Control*. New York: MacGraw-Hill.
- Tetrick, Winslow (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2,: 583–603.
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Trygg, K. (2014). *Arbetets geografi: Kunskapsarbetets organisation och utförande i tidrummet*. Kulturgeografiska institutionen, Stockholms Universitet, Nr 144
- Ulla Eriksson-Zetterquist, Tomas Müllern, and Alexander Styhre (2011). *Organization Theory: A Practice Based Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Uzdanavicius, T. (2013). *Are Engineering Consultancies Really That Different? A Customer Perspective*. MSc diss., KTH School of Industrial Engineering and Management.
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska Principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab

- Waszkowska, Jacukowicz, Drabek, Merez-Kot. (2017). Effort–Reward Balance As A Mediator Of The Relationship Between Supplementary Person–Organization Fit And Perceived Stress Among Middle-Level Managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 30 (2):305 – 312
- Webster, F. (2002) *Theories of the information society*. London ; New York, Routledge.
- Yin, R. K. (2006) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber
- Yin, R. K. (2013) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur



Tabell 6: Analysprocess

		<u>Umaningar</u>				<u>Arbetsmiljöarbete</u>					
<b>Koder</b>	<p>”De jobbar med några av de mest komplicerade arbetsuppgifterna inom IT och programutveckling och är inne alltid låta att förstå. Så det är ju liksom viktigt att liat på dom. Vi är ju medvetna om vad de kan och har förtroende för vad de väljer och säger om arbetsuppgifter och arbetsfördelningen.”</p>	<b>Koder</b>	<p>”Ja, många gånger är det de som kontaktar mig när de behöver hjälp med något problem. De vet själva ofta vad de behöver hjälp med ... Ofta tror jag inte att de behöver eller vill ha stömming i deras arbete, jag har fått feedback som bekräftar detta.”</p>	<b>Koder</b>	<p>”Jo, men här är det ju en stor kundorientering i arbetet vi ser ju ofta att man jobbar i nära relation till uppdragsgivarna. Speciellt när det kommer till anpassade lösningar till kunderna, så det är ju helt klart viktigt att gå långt för att hitta lösningar som verkligen gynnar våra kunder.”</p>	<b>Koder</b>	<p>”Trivsel är ju viktigt och här har vi en kultur som stödjer detta, att alla arbetar efter sina egna möjligheter och hjälper varandra, det är viktigt för att det ska fungera.”</p>	<b>Koder</b>	<p>”Vi har ju haft workshops till exempel, där vi diskuterar och går igenom stresshantering, tidshantering och sånt. Sen har vi möjlighet till coaching och jag försöker göra mig så tillgänglig som möjligt om det skulle vara något.”</p>	<b>Koder</b>	<p>”Att vi har en stor laganda tror jag är en del, det är viktigt att känna att man har varandra och här har vi det som en grund i arbetet, att ha mycket samarbete. Det är ju viktigt att arbetet fungerar så att erfarenhet och kunskap kan delas, det är viktigt.”</p>
<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Alltså det finns en framgång i att lyfta individen och stödja mångfald. Det krävs i vår bransch för att kunna behålla kontinuerlig utveckling. Det är liksom en fördel och en kon-kurrenskräft.”</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Några av dom är ganska utmanande att ha och göra med och de är väldigt öppna om vad de anser om till exempel våra möten de måste delta på. De vill ju helst att det skulle vara färre för att inte ta för mycket tid från deras projekt.”</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Det är ju viktigt att vara flexibla när vi jobbar med våra kunder det behövs till exempel finnas en tillgänglighet att kommunicera med oss vid behov eller krisituationer. Det blir ju mycket dom som bestämmer, så man får liksom anpassa lite.”</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Vi är ett kulturföretag och ett av våra kärnvärden som gäller alla anställda hos oss är ”alltid öppen”, det är den transparens vi vill ha. Vi vill att människorna ska vara öppna. Vi vill inte att de ska hålla det inne, vi vill att de ska dela. Upplever de stressiga situationer i deras arbete så uppmantar vi att de delar dom så vi kan arbeta med att förbättra arbetet.”</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Sen har vi ett flertal utbildningar som de kan ta del av, och hittar de något de själv vill ta del av så försöker vi alltid lösa det. Det är liksom dom själva som bestämmer om och när de vill gå men vi försöker uppmana dom för bra kurser i stresshantering.”</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>”Jo men så som vi organiserar arbetet fungerar det ju i projekt och grupper, det är väldigt sällan någon arbetar själv. Att ha fokus på relationer och samarbeten gör att man delar arbetet och ansvar och inne gör det ensam. Det gör ju mycket till engagemanget och stressen”</p>
<b>Sökning efter tema</b>	<p>Självständighet och betoningen på mångfald och individen</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>Motstånd kring påverkan i konsulternas arbete</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>Kundcentreringens påverkan</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>Kulturell orientering på stress-intervjuer</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>Fokus på individualiserade förmåner</p>	<b>Sökning efter tema</b>	<p>Samarbete för bättre arbetsmiljö</p>
<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Kapacitetsrestriktioner</p>	<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Kapacitetsrestriktioner</p>	<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Socio-ideologisk kontroll</p>	<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Socio-ideologisk kontroll</p>	<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Sekundära stressinterventioner</p>	<b>Fördjupning av tema</b>	<p>Socio-ideologisk kontroll</p>

