



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE  
OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# **Omorganisation och psykosocial arbetsmiljö: En intervjustudie av sex manliga mellanchefer i ett svenskt företag**

Matilda Karlsson & Amanda Zingmark

**C-uppsats i psykologi**

15 hp

**Personalprogrammet**

LEXP12 Höstterminen 2013

**Handledare:**

Vezir Aktas

**Examinator:**

Professor Roland S Persson

## ABSTRAKT

---

Matilda Karlsson, Amanda Zingmark

### **Omorganisation och psykosocial arbetsmiljö: En intervjustudie av sex manliga mellanchefer i ett svenskt företag**

Antal sidor: 36

---

Syftet med studien var att undersöka mellancheferers psykosociala arbetsmiljö under en pågående omorganisation utifrån krav- kontroll och stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990). Studien avgränsades till mellanchefer då tidigare forskning tydliggjort mellancheferers påtagliga arbetsbelastning under omorganisationer. Ett bekvämlighetsurval gjordes ( $n=6$ ) där enbart män vara respondenter. Kvalitativa intervjuer genomfördes därefter för att samla in data och tolkades sedan med inspiration från det hermeneutiska vetenskapsteoretiska synsättet. Resultatet visade att samtliga mellanchefer upplevde höga krav och merparten upplevde tillräcklig kontroll samt medel till högt socialt stöd. Resultatet ger en indikation på en mer hälsosam situation för mellanchefer jämfört med tidigare forskningsresultat.

---

Nyckelord: Arbets- och organisationspsykologi, Human Resources, Psykosocial arbetsmiljö, omorganisation, mellanchefer, krav-kontroll-stödmodellen

---

<b>Postadress</b>	<b>Gatuadress</b>	<b>Telefon</b>	<b>Fax</b>
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	3
<b>Bakgrund</b> .....	4
<i>Omorganisation</i> .....	4
<i>Arbetsrelaterad stress</i> .....	5
<i>Upplevd roll i organisationen</i> .....	5
<i>Mellanchefer och psykosocial arbetsmiljö</i> .....	6
<i>Omorganisation och psykosocial arbetsmiljö</i> .....	6
<b>Teoretisk utgångspunkt: krav-kontroll-stöd modellen</b> .....	7
<i>Krav</i> .....	9
<i>Kontroll</i> .....	10
<i>Socialt stöd</i> .....	10
<i>Krav-kontroll- stöd modellens giltighet</i> .....	10
<i>Det studerade företaget</i> .....	11
<b>Syfte</b> .....	12
<b>Metod</b> .....	13
<i>Avgränsning av teoretisk utgångspunkt</i> .....	13
<i>Urval av respondenter</i> .....	13
<i>Design och konstruktion av instrument</i> .....	14
<i>Administrering</i> .....	14
<i>Validitet och Reliabilitet</i> .....	15
<i>Etisk diskussion</i> .....	16
<i>Analysmodell</i> .....	16
<b>Resultat</b> .....	19
<i>Krav</i> .....	19
<i>Kontroll</i> .....	20
<i>Socialt stöd</i> .....	22
<i>Mellanchefernas synpunkter samt förbättringsförslag</i> .....	24
<b>Diskussion</b> .....	27
<b>Framtida forskning</b> .....	31
<b>Referenser</b> .....	32
<b>Bilaga 1</b> .....	35

## **Inledning**

Stora som små förändringar är nödvändiga för företag att genomföra för att kunna möta kunder och andra aktörers behov, vilket är ett led i att överleva och vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Omorganisation är en organisationsförändring som kan innebära omdisponeringar och omprioriteringar av befintlig verksamhet, samt nedskärningar av personal. Vid omorganisationer har mellanchefer en betydelsefull roll, vilket medför stor påfrestning, då de ska förmedla företagets budskap vidare till anställda, samt även hantera oroliga medarbetares funderingar. Mellanchefer kan även vara i centrum för intressekonflikter, då åsikter från ledning och övriga medarbetare kan skilja sig åt och som mellanchefer måste hantera på ett professionellt sätt. Denna situation kan för mellanchefer medföra en hög arbetsrelaterad stress och påverka deras psykosociala arbetsmiljö negativt. Det finns faktorer, krav, kontroll och socialt stöd, som påverkar graden av arbetsrelaterad stress, vilka företag bör ta i beaktning för att motverka mellanchefers negativt tänkbara arbetsrelaterade stress och istället ge utrymme för en hälsosam psykosocial arbetsmiljö.

## **Bakgrund**

I detta avsnitt kommer de centrala begreppen omorganisation, psykosocial arbetsmiljö, arbetsrelaterad stress och roll att beskrivas, följt av tidigare forskning om mellanchefer och deras psykosociala arbetsmiljö, samt mellanchefer och deras psykosociala arbetsmiljö under en omorganisation.

### ***Omorganisation***

Begreppet omorganisation hänvisar i allmänhet till en omfattande strukturförändring i en organisation eller i ett företag, där målet är att eliminera ekonomiska problem och förbättra verksamhetens övergripande resultat. Hur en omorganisation ska implementeras och genomföras är forskare inte eniga om, utan en omorganisation är unik för respektive verksamhet. Däremot kan omorganisationer generellt klassificeras som affärsomorganisation eller finansiell omorganisation, där åtgärderna inom affärsomorganisationen är associerade till prestationsförbättringar, medan finansiell omorganisations åtgärder främst avser att öka ekonomin genom eliminering av skulder (Laitinen, 2011).

### ***Psykosocial arbetsmiljö***

Enligt Arbetsmiljöverket (2013) kan psykosocial arbetsmiljö beskrivas utifrån faktorer i arbetsmiljön, vilka kan orsaka påfrestningar och leda till ohälsa för arbetstagare. Några av dessa faktorer är högt arbetstempo, ständiga förändringar, otrygghet i anställningen, arbete med människor, oklara roller och konflikter. Karasek och Theorell (1990) menar vidare att psykosocial arbetsmiljö kan mätas genom arbetstagares upplevelser till beslutsutrymme, fysiska och psykologiska krav och socialt stöd i sin arbetssituation. En arbetstagares upplevelser av ovanstående faktorer ger därmed en indikation på arbetstagarens psykosociala hälsa, som till stor del utgörs av den psykosociala arbetsmiljön (Lennéer Axelson & Thylefors, 2005).

### ***Arbetsrelaterad stress***

Stress är ett mångfasetterat begrepp och författarna har därmed valt att avgränsa det till arbetsrelaterad stress i studien. Ivancevich och Matteson (1982) menar att arbetsrelaterad stress innebär negativa faktorer och stressorer i arbetsmiljön, som är relaterade till ett särskilt arbete eller en befattning. Singh (1991) menar att faktorer som påverkar den arbetsrelaterade stressen negativt är brist på gruppsammanhållning, rollkonflikt, rolloklarhet, rollöverbelastning, rollotillräcklighet, erfarenhet av orättvisa, brist på ledarskapsstöd, begränsningar av förändring, svårigheter i arbetet och krav i arbetet som inte matchar mot individens kompetens. När kraven i arbetet blir övermäktiga, samtidigt som det finns en avsaknad av stöd, kontroll och återhämtning, samt då arbetstagare inte har förmågan att hantera situationen, kan negativ arbetsrelaterad stress skapas (Arbetsmiljöverket, 2013).

### ***Upplevd roll i organisationen***

En arbetstagares upplevda roll är ytterligare en faktor som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön. Lennér Axelson och Thylefors (2005) definierar roll utifrån den totala summan normer och förväntningar, som relaterar till en viss position eller uppgift, där förväntningar innefattar både individens egna samt de förväntningar, som andra personer i organisationen har på individen. I en roll kan rollkonflikter och rolloklarheter uppstå och enligt Furnham (2005) kan rollkonflikt uppstå vid motstridiga krav i arbetet, vilket kan förekomma i chefsbefattningar, då kvalité ofta är en viktig faktor samtidigt som organisationen ska vara kostnadseffektiv. Rolloklarhet kan uppstå när en arbetstagare upplever en osäkerhet i sin arbetssituation, som exempelvis vad som förväntas av arbetstagaren i en viss arbetsuppgift. Rollöverbelastning är ytterligare en typ av rollstress som Lennér Axelson och Thylefors (2005) hävdar är den rollstress som orsakar mest problem för en arbetstagare. Rollöverbelastning kan uppstå när en arbetstagare brister i att uppnå de förväntningar, som anses tillhöra en roll, vilket oftast leder till oundviklig negativ stress.

### ***Mellanchefer och psykosocial arbetsmiljö***

Det som kännetecknar en mellanchefs befattning är att den tar emot information från högre ledning och därefter förmedlar informationen vidare till första linjechefer och dess medarbetare. Denna kommunikation sker även i omvänd ordning. Mellanchefer har en betydande position, då de ofta agerar som både interna kommunikatörer och förändringsförmedlare i organisationer (Armelius & Westerberg, 2000). Mellanchefer är den befattning, som befinner sig och som ofta hamnar i mitten av konflikter mellan två eller flera parter, vilket innebär en utsatt position då mellanchefer möter olika intressen från medarbetare, kollegor och överordnade. En sådan situation är vanlig för mellanchefer att befinna sig i samt svårartad då de oftast inte har befogenheter och förutsättningar för att hantera en konfliktladdad situation (Kahn, 1973).

Begrepp som kan används för att beskriva den problematiska befattning som mellanchefer har är rollöverbelastning, rollkonflikt och rolloklarhet, vilka är starkt associerade till arbetsrelaterad stress (Kahn, 1973). Det visar sig i flera studier att ytterligare en faktor som leder till psykosocial ohälsa och stress för mellanchefer är hög arbetsbelastning (Bernin, Theorell & Sandberg, 2001; Dijkhuizen & Reiche, 1980). I Ivancevich och Matteson (1982) studie, visade resultatet att mellanchefer har en betydligt mer stressad arbetssituation med betoning på högre arbetsbelastning och rollkonflikter i jämförelse med första linje- samt överordnade chefer. Samtidigt som mellanchefers stress ökar indikerar det på att arbetstillfredsställelsen radikalt minskar.

### ***Omorganisation och psykosocial arbetsmiljö***

I Conway och Monks (2011) studie visade resultatet att mellanchefer under en omorganisation upplevde en radikal ökning av arbetsbelastning i kombination med tillkommande ansvar, samt en större bredd av arbetsuppgifter. Några av mellancheferna i studien upplevde en orättvisa kring de nytillkomna arbetsuppgifterna och ansåg att ledningen saknade förståelse för deras redan tungt belastade arbetssituation. Även Armstrong-Stassen

(2005) visade att den redan höga arbetsbelastningen som mellanchefer har ökar under en omorganisation, då de exempelvis har en stor roll i att implementera förändringar i organisationen. Downs (1995) exemplifierar arbetsbelastningens ökning ytterligare, dels genom ansvaret av uppsägningar av medarbetare och dels på grund av att samtidigt prestera med ökad kvalitet i sina arbetsuppgifter under osäkerhet att behålla sin anställning. Armstrong-Stassen (2005) menar liksom Downs (1995) att mellanchefers anställningsotrygghet ökar, då de själva kan bli berörda av den aktuella omorganisationen och samtidigt har en avsaknad av att påverka sin framtid. Den upplevda otryggheten kan ta sig uttryck på två olika sätt, otydlighet i varför beslut fattats samt en upplevd avsaknad gällande beslut i omorganisationen (Conway & Monks, 2011). Andra osäkerhetsfaktorer för mellanchefer gäller förändringsprocessen. Mellanchefer upplevde en diskrepans mellan sin egen kunskap om omorganisationen och att få medarbetarnas samtycke vid införandet av nya rutiner och lämpliga processer (Herzig & Jimmieson, 2006). I Conway och Monks (2011) studie upplevde flera mellanchefer en osäkerhetsfaktor, då förändringen i organisationen var fast beslutad utan att konsultation skett med dem, vilket skapade en känsla av brist på inflytande och ägandeskap. Downs (1995) betonar att mellanchefer har ett av de mest krävande arbeten under en pågående omorganisation. Trots Downs (1995) resultat påvisar Abdel-Halim (1982) att krävande arbetssituationer drastiskt kan underlättas genom socialt stöd från kollegor. Socialt stöd från kollegor visade sig vara starkt korrelerat med reducering av arbetstagares negativt arbetsrelaterade stress.

### **Teoretisk utgångspunkt: krav-kontroll-stöd modellen**

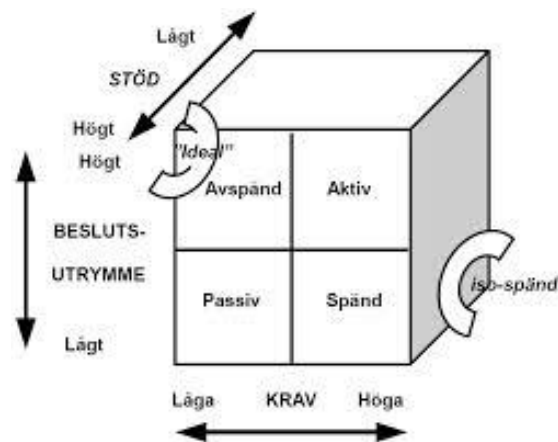
Den teoretiska referensramen som användes i denna studie är Karasek och Theorells krav-, kontroll- och stödmodell, då det är en väl erkänd och beprövad modell. Forskning som bedrivits på senare år har till stor del använt Karasek och Theorells modell och den har varit



den mest inflytelserika och dominerande modellen för att mäta arbetstagares upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö (Theorell, 2012).

Karasek är grundaren till modellen och konstruerade till en början stressmodellen krav-kontroll. Avsikten var att undersöka hur anställdas möjlighet till kontroll och graden av krav i arbetet påverkade utvecklandet av hjärt- och kärlsjukdomar. Karasek menade att det inte enbart är höga respektive låga krav som påverkar stressen i arbetslivet, utan även hur stort handlings- och beslutsutrymme den anställde har i arbetet, vidare menat kontrollen över sin arbetssituation (Allvin, Aronson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). De två faktorerna krav och kontroll, skapar tillsammans fyra dimensioner; avspänd, spänd, aktiv och passiv, som individen kan befinna sig i beroende på hur höga eller låga graderna är av respektive faktor. I dimensionen *avspänt* arbete har arbetstagaren hanterbara krav och beslutsutrymmet är högt. Det finns möjligheter för individen att själv planera upplägget av arbetet samt att arbetstakten är hanterbar för individen, då den definieras som rimlig. Denna arbetssituation är gynnsam för arbetstagaren, då krav är hanterbar och kontroll är hög, vilket kan motivera anställda i deras arbete. Motsatsen till *avspänd* är en *spänd* arbetssituation, där arbetstagaren har höga krav och lågt beslutsutrymme, i denna situation ökar risken för sjukdom (Theorell, 2012). När arbetstagaren saknar möjligheten att hantera de ställda kraven och befinner sig i dimensionen *spänd* uppstår en stressad situation, som kan hämma lärandet och blockera individens rationella tänkande. I ett *aktivt* arbete har arbetstagaren ett högt beslutsutrymme och höga krav. Arbetstagare med högt beslutsutrymme stimuleras av höga krav och möjligheten att hantera kraven genom exempelvis delegering och planering är större när beslutsutrymmet är högt (Allvin et al., 2006). Slutligen visar modellen dimensionen av *passivt* arbete, vilket uppstår när arbetstagaren har låga krav samt lågt beslutsutrymme i sin arbetssituation.

Karasek och Theorell utvecklade sedan modellen med den tredje faktorn, socialt stöd. Tillsammans med denna faktor bildar modellen en kub, se Figur 1, där två huvuddimensioner framkommer, idealläget och iso-spänd. Idealläget för individen innefattar högt stöd, hög kontroll samt måttliga och hanterbara krav. Den motsatta sidan, iso-spänd, innefattar höga krav samt lågt stöd och låg möjlighet till kontroll och denna situation ökar risken för sjukdom hos individen (Theorell, 2012).



**Figur 1.** *Krav-kontroll-stöd modellen (Theorell, 2013).*

### **Krav**

Krav i arbetet innebär de psykologiska krav, som arbetet förutsätter att arbetstagaren har förmåga att genomföra, med andra ord är det krav som organisationen ställer på individen. Kraven kan bland annat innebära arbetsbelastning, arbetsinsats samt tidspress. Om arbetstagaren upplever en diskrepans mellan arbetets ställda krav och sin egen förmåga att hantera de ställda kraven, uppstår obalans och arbetstagaren kan utveckla negativ stress. Motstridiga krav är en annan aspekt, som kan utveckla negativ stress, då det kan tänkas innebära att arbetstagaren ska öka produktiviteten under samma begränsade tid utan ändrade förutsättningar (Karasek & Theorell, 1990).

## ***Kontroll***

Begreppet kontroll delas in i ”kontroll i arbetet” och ”kontroll över arbetet”.

”Kontroll i arbetet” innebär arbetstagarens möjlighet till beslutsutrymme, vilket innefattar hur stor möjlighet arbetstagaren har till att fatta beslut i sin arbetsituation, exempelvis gällande raster, arbetstider samt dagliga arbetsuppgifter. ”Kontroll i arbetet” kan vidare delas in i två komponenter, påverkansmöjligheter samt kunskapskontroll. Påverkansmöjligheter innebär arbetstagarens möjlighet att påverka hur och vad som ska beslutas samt ske i arbetet.

Kunskapskontrollen å sin sida innebär hur arbetstagarens kunskap utvecklas samt nyttjas i arbetet och organisationen. ”Kontroll över arbetet” är en övergripande aspekt och till skillnad från ”kontroll i arbetet” innebär det den anställdes möjlighet till inflytande beträffande beslut som fattats i organisationen såsom långtidsplanering, nyanställning, målsättning etc.

(Theorell, 2012).

## ***Socialt stöd***

Socialt stöd är ett buffersystem mellan psykologiska stressorer på arbetsplatsen och negativ hälsa. Socialt stöd, som innebär sociala kontakter och sociala interaktioner, är psykologiskt grundläggande för individens möjlighet att uppnå en god och långsiktig hälsa. Relationer mellan medarbetare samt medarbetare och chef ingår i variabeln socialt stöd. Brister i socialt stöd hos arbetstagare ökar risken för att utveckla stressrelaterade sjukdomar (Karasek & Theorell, 1990). I modellen delas socialt stöd upp i två komponenter, emotionellt stöd samt instrumentellt stöd. Emotionellt stöd består av stöd som skyddar mot psykisk påfrestning, vilket är graden av emotionella- och sociala interaktioner samt förtroende mellan kollegor, chefer och andra instanser. Instrumentellt stöd innebär avlastning samt assistans från medarbetare och chefer av arbetsuppgifter (Karasek & Theorell, 1990).

## ***Krav-kontroll- stöd modellens giltighet***

En studie granskade sammanlagt 51 tidigare studier, som tagit ansats i modellen, för att undersöka om arbetstagare i huvuddimensionen iso-spänt läge visade högsta nivå av

ohälsa. Resultatet visade att iso-spända situationer dominerades i studier där hjärt- och kärlsjukdomar samt andra sjukdomar existerade, med andra ord var det arbetstagare som befann sig i ett iso-spänt läge, som utvecklade psykisk ohälsa (Van der Doef & Maes, 1998). Ytterligare studier testade huvuddimensionerna iso-spänd samt idealläget och resultaten bekräftade modellens validitet och reliabilitet, där iso-spänd ledde till psykosocial ohälsa och idealläget till de högsta nivåerna av psykosocial hälsa samt personliga prestationer (Dollard, Winefield, Winefield, & Jonge, 2000; Pelfrene et al., 2001).

### ***Det studerade företaget***

Företaget där studien genomfördes ingår i en världsomspännande skogskoncern och har kunder inom exempelvis livsmedel, elektronik, möbler och papper. Företaget har produktionsanläggningar och säljkontor på flera orter i Sverige. Det är cirka 400 anställda, varav ungefär 300 i produktionen och 100 inom tjänstemannabefattningar. Totalt är cirka 40 personer sysselsatta inom ledande befattningar.

Det senaste året har företaget genomgått omorganisationer vid ett par tillfällen. Bakgrunden till den pågående omorganisationen är främst rationaliserings- och besparingskrav från koncernen, till följd av en vikande efterfrågan på några av deras produkter. I Sverige har omorganisationerna berört samtliga enheter för både kollektivanställda och tjänstemän. Kollektivanställda berördes under hösten 2012 och påverkades inte under den pågående omorganisationen, dock påverkades produktionsorganisationens tjänstemän under hösten 2013. Andra avdelningar såsom Supply Chain, förpackningsdesign, sälj och marknad påverkades också under hösten 2013, så företaget befann sig mitt i omorganisationen då studien genomfördes. Förändringarna har lett till både uppsägningar på grund av arbetsbrist, samt omplaceringar av befintlig personal till nya eller förändrade tjänster.

## Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka företagets mellancheferers upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö under pågående omorganisation utifrån Karasek och Theorells krav-kontroll-stöd modell. I detta avsnitt presenteras de fyra forskningsfrågorna som ligger till grund för studien. De tre översta frågeställningarna skapades utifrån den teoretiska referensramen och den sistnämnda utvecklades för företagets intresse gällande framtida arbete vid förändringar.

- Hur upplever mellancheferna sin psykosociala arbetsmiljö under pågående omorganisation utifrån kravfaktorn?
- Hur upplever mellancheferna sin psykosociala arbetsmiljö under pågående omorganisation utifrån kontrollfaktorn?
- Hur upplever mellancheferna sin psykosociala arbetsmiljö under pågående omorganisation utifrån socialt stödfaktorn?
- Vilka synpunkter samt förbättringsförslag har företagets mellanchefer på den pågående omorganisationen?

## **Metod**

I detta avsnitt beskrivs studiens teoretiska utgångspunkt, avgränsningen av teoretisk referensram, urval och respondenter, design och konstruktion av instrument, administrering, validitet och reliabilitet, etisk diskussion samt analysmodell. Studien bygger på en kvalitativ intervjustudie, där analysmodellen är inspirerad av det hermeneutiska vetenskapsteoretiska synsättet.

### ***Avgränsning av teoretisk utgångspunkt***

Studien är avgränsad till att utgå från krav-, kontroll- stödmodellen som teoretisk referensram, där ”kontroll i arbetet” enbart utgår från aspekten påverkansmöjlighet och inte kunskapskontroll. Widmark (2005) beskriver att aspekten kunskapskontroll innebär stimulans i arbete och ifrågasätter om kopplingen mellan kontroll och stimulans är relevant, vid undersökningar av tjänstemän och tjänsteproduktion i dagens samhälle. Författarna har därmed valt att utesluta aspekten kunskapskontroll, då studien avser tjänstemän i form av mellanchefer.

### ***Urval av respondenter***

I studien har både ett målinriktat- samt ett bekvämlighetsurval använts. För att identifiera relevanta respondenter till forskningsfrågorna användes i ett första steg ett målinriktat urval. Urvalskriterierna för studien var att respondenterna skulle vara relevanta för forskningsfrågorna, vilket innebar att respondenterna bestod av mellanchefer som inte var en del av företagets ledningsgrupp samt att respondenterna har haft mellanchefsbefattning under hela den pågående omorganisationen. Bryman (2011) menar att ett målinriktat urval i en kvalitativ studie innebär ett försök att skapa överensstämmelse mellan urval och forskningsfrågor. Företagets kontaktperson valde att skicka författarnas informationsbrev om studiens syfte till lämpliga mellanchefer för studien och därmed tillämpades ett bekvämlighetsurval som ett nästa steg. Mellanchefernas tillgänglighet och intresse blev

därmed en avgörande faktor för vilka de slutgiltiga respondenterna blev. Bryman (2011) beskriver att bekvämlighetsurval appliceras då exempelvis företaget, där undersökningen utfärdas, vill bestämma vilka respondenterna i studien blir. Bekvämlighetsurvalet genererade i sex manliga respondenter med en anställningstid som varierade från två till tjugofem år. Det fanns ingen önskan från varken företaget eller författarnas sida att studien enbart skulle byggas på manliga respondenter utan bekvämlighetsurvalet genererade enbart män. Respondenterna arbetade på olika avdelningar på företaget och har därmed berörts av omorganisationen i olika skeden. Mellancheferna är kategoriserade från A-F och kommer i resultat- samt diskussionsdelen benämnas med respektive bokstav.

### ***Design och konstruktion av instrument***

Kvalitativa intervjuer användes som datainsamlingsmetod. Då huvudteman krav, kontroll och socialt stöd var givna i studien samt att mellanchefernas upplevelser skulle undersökas, var semistrukturerad intervju att föredra. Bryman (2011) menar att semistrukturerad intervju ger respondenten en stor frihet att förklara och beskriva i form av öppna svar. För att formulera lämpliga intervjufrågor som svarar på de fyra forskningsfrågorna, inspirerades författarna av ett formulär, Demand Control Questionnaire, som utgick från att mäta psykosocial arbetsmiljö från krav-, kontroll- och stödmodellen, se bilaga 1 (Widmark, 2005). Då enkäten var kvantitativ, valdes lämpliga frågor ut och omformulerades för att kunna besvaras med öppna svar. Frågorna kategoriserades till respektive forskningsfråga och strukturerades utifrån respektive huvudtema i intervjuguiden. Frågornas följd inom respektive huvudtema varierade vid de olika intervjutillfällena beroende på respondentens svar på tidigare fråga.

### ***Administrering***

Samtliga intervjuer genomfördes på plats på företaget där båda författarna deltog vid varje intervjutillfälle. En författare var utsedd till att leda intervjun och den andres uppgift var

att ställa kompletterande följdfrågor. De sex intervjuerna varade mellan 25 och 45 minuter och var uppdelade på fyra intervjudagar och genomfördes mestadels på förmiddagarna, under en period om två veckor. Samtliga intervjuer spelades in med ett samtycke från respondenterna, inspelandet skedde dels för att författarna skulle få en större möjlighet att vara närvarande i samtalet och se hur respondenterna svarade och dels för att analysen skulle bidra till en understödd tolkning. Bryman (2011) menar att inspelade intervjuer underlättar för forskaren, då det ofta är av intresse att se både hur och vad respondenten svarar, samt att inspelningen kan bevisa att forskaren inte har påverkats av fördomar eller egna värderingar om materialet ifrågasätts.

### ***Validitet och Reliabilitet***

Ingen av författarna hade en relation till företaget eller till de utvalda respondenterna, vilket bidrog till att författarna hade en förutsättningslös inställning till intervjuerna och företaget. Detta bidrog även till att respondenterna svarade mer sanningsenligt och vågade kritisera både studiens frågor samt organisationen.

Båda författarna var närvarande och delaktiga vid insamlandet av data, dels för att det gav två perspektiv och dels för att förutsättningen ökade att rätt följdfrågor formulerades, vilket var ett led i att stärka studiens validitet. Författarna analyserade först data individuellt följt av en jämförelse mellan författarnas anmärkningar av data och därefter genomfördes en sammanställning, även detta styrkte studiens validitet, då en forskningstriangulering tillämpades. Valet av semistrukturerade intervjuer bidrog också till studiens validitet, då respondenterna gav förtydligande och förklarande svar med hjälp av författarnas följdfrågor, vilket säkerställde att studiens frågeställningar besvarades med tillfredsställd data.

Genom inspelning samt en fullständig transkribering, menar Silverman (2006) att reliabiliteten i studien styrks.



### ***Etisk diskussion***

De forskningsetiska huvudkraven inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning är; informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Dessa krav har fungerat som riktlinjer i studien för att säkerställa etiskt riktiga tillvägagångsätt. Kontaktpersonen på företaget var underrättad med information om studiens syfte, samt hur intervjufrågorna var konstruerade som de berörda respondenterna skulle besvara. Alla respondenterna fick i form av ett informationsbrev information om studiens syfte och vid varje intervjutillfälle fick respondenterna återigen en kort information om studiens syfte. Detta var ett led i att efterfölja informationskravet. Genom informationsbrevet hade respondenterna innan urvalet förutsättningarna klara för studien och kunde därmed välja att medverka eller inte, vilket är en indikation på att samtyckeskravet togs i beaktning. Konfidentialitetskravet informerades till de berörda respondenterna vid både intervjutillfällets början och slut. Svaren respondenterna gav under intervjuerna beaktades med största möjliga anonymitet i studien och ingen annan förutom författarna tog del av data. Nyttjandekravet var därmed uppfyllt, då data enbart nyttjades i studien och inte som kompletterande material för andra intressen i organisationen.

### ***Analysmodell***

Inom hermeneutisk forskning finns det inte en generell arbetsmodell vid analys- och tolkningsprocessen utan betoning ligger på att författaren ska läsa data objektivt i strävan för att finna en djupare förståelse, för att skapa ett helhetsintryck av data (Fejes & Thornberg, 2009). Se Tabell 1 för analysprocessens olika steg.

De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant med undantag för skratt och hummande ljud, då enbart det textmässiga låg till grund för analysen och inte vokaliseringen. För att uppnå ett helhetsintryck av varje intervju läste båda författarna de transkriberade

intervjuerna flera gånger. Då studien utgår från Karasek och Theorells modell var huvudtemana krav, kontroll och socialt stöd redan givna. För att identifiera data till respektive huvudtema analyserades till en början varje intervju enskilt av båda författarna följt av en gemensam diskussion. Till respektive huvudtema krav, kontroll och socialt stöd knöts intervjudata efter diskussion och genom konsensus. I de fall där författarna hade olika uppfattningar om respondenternas svar avlyssnades intervjun ännu en gång för att bringa klarhet i hur data skulle identifieras och användes därefter i studien. Data som inte kunde identifieras till något av huvudtemana krav, kontroll och socialt stöd behandlades inte i detta skede utan analyserades avslutningsvis för att få ett helhetsintryck av intervjutranskriptionen och den teoretiska utgångspunkten. När data från samtliga intervjuer hade kategoriserats under respektive huvudtema identifierades underteman. Undertemana var mer eller mindre redan förbestämda utifrån de tre huvudtemanans begreppsdefinitioner. I huvudtemat krav ingick undertemana arbetsbelastning, arbetstid, mellanchefernas uppfattning av ledningens krav på deras befattning samt motstridiga krav. Huvudtemat kontroll bestod av kontroll i arbetet, kontroll över arbetet, samt mellanchefernas upplevda kontroll av krav som ledningen har på dem. Undertemana i socialt stöd var stöd från ledning och överordnad chef, kollegor och andra instanser inom företaget utifrån emotionellt- samt instrumentellt stöd. För att kategorisera data till respektive undertema, gjorde författarna en likadan process som vid kategorisering av huvudtemana. Författarna läste och analyserade varje intervju enskilt, följt av en gemensam diskussion om skillnader och likheter i analyserna, vilket var ett led i att säkerställa forskningskvalitén. Respondenternas svar jämfördes sedan i respektive undertema för att finna intressanta likheter och skillnader som styrktes med citat. För att säkerställa att respondenternas svar hade tolkats och analyserats utifrån helhetsperspektivet av intervjutranskriptionen och den teoretiska utgångspunkten, lästes samtliga intervjuer ännu en gång, där fokus även låg på att tolka den data som uteblivit vid det första skedet. I detta steg

uppnåddes en teoretisk mättnad, då genomläsningen inte medförde förändringar av det resultat som först analyserats.

Den fjärde forskningsfrågan, där författarna undersökte vilka synpunkter samt förbättringsförslag företagets mellanchefer hade angående pågående omorganisation, avviker från de tre övriga frågorna, då den inte utgår från krav-, kontroll- och stödmodellen.

Respondenternas svar analyserades istället utifrån en tematisering, där teman identifierades utifrån svaren. Varje respondents svar lästes först enskilt av båda författarna och därefter diskuterades likheter och skillnader i författarnas åsikter. En jämförelse skedde därefter mellan intervjuerna för att identifiera teman i svaren. Bryman (2011) menar att tematisk analys är ett vanligt angreppssätt vid kvalitativa analyser, då utformning av teman och underteman är resultatet av att noggrant läst data flertalet gånger.

**Tabell 1.** *Analysprocessens olika steg*

1	Transkribering av intervjuer
2	Genomläsning av data flertalet gånger
3	Separat genomläsning av vardera författare
4	Gemensam diskussion för kategorisering av data till respektive huvudtema
5	Vid meningsskiljaktigheter avlyssnades intervjun igen
6	Oidentifierad data till respektive huvudtema analyserades i ett senare skede
7	Underteman identifierades utifrån huvudtemans begreppsdefinitioner
8	Separat genomläsning av vardera författare
9	Gemensam diskussion för kategorisering av data till respektive underteman
10	Jämförelse mellan respondenternas svar
11	Genomläsning av intervjuerna i sin helhet
12	Teoretisk mättnad
13	Intervjudata var analyserad till huvudtemana samt dess respektive underteman

## Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet från analysen att redovisas. Inledningsvis redovisas mellanchefernas upplevelser av kravfaktorer, följt av kontroll- och stödfaktorer. Därefter redovisas mellanchefernas synpunkter och förbättringsmöjligheter inför framtida omorganisationer.

### *Krav*

De identifierade undertemana i kravfaktorn är arbetsbelastning, arbetstid, mellanchefernas uppfattning av ledningens krav på deras befattning samt motstridiga krav.

A, B, C, D och E ansåg att arbetsbelastningen var hög och hade ökat under omorganisationen, medan F menade att arbetsbelastningen kommer öka men att den ännu inte hunnit påverka F. A beskrev arbetsbelastningen som ”Den är sjukt hög just nu, högre än innan omorganisationen”. A, B, C, D och F påvisade att utökad personalansvar var en del av de nytillkomna arbetsuppgifterna medan E:s personalstyrka hade halverats, dock påpekades att arbetet belastningsmässigt hade ökat och då dels genom hur avdelningen skulle effektivisera samt organisera sig med mindre bemanning och samma krav. Förutom det utökade personalansvaret påpekade B att de nya arbetsuppgifterna även innebar förändringar i arbetet, som påverkade arbetsbelastningen. C å sin sida upplevde fler samtal med fackliga parter och fler avtalsförhandlingar.

Ingen av mellancheferna ansåg att arbetstiden räckte till för att utföra arbetsuppgifterna under sin arbetsdag, då de upplevde en påtaglig övertid från fem till femton timmar varje vecka. E menade ”sky is the limit, man kan jobba ihjäl sig, det finns hur mycket som helst att göra, det beror bara då på vilken ambitionsnivå man har i de olika nivåerna”.

Vid mellanchefernas uppfattning av ledningens förväntningar på deras befattning menade A och B att förväntningarna var ganska höga medan D, E och F ansåg att förväntningarna var rimliga och hanterbara, där D och E betonade att de i samråd med

respektive chef utformade sina mål. C ansåg att ”det är många frågor på en hyggligt hög nivå i ett brett perspektiv” men även C konstaterade i ett senare skede att förväntningar var rimliga.

A, B, C och F upplevde motstridiga krav i sina arbeten. B nämnde att produktiviteten skulle öka med samma bemanning som tidigare och C upplevde att en del av nyckeltalen, som ingick i organisationens målbild var motstridiga. D och E beskrev motstridiga krav som rörde organisationen, men inget som var direkt kopplat till deras egen befattning.

### ***Kontroll***

De identifierade undertemana i kontrollfaktorn är kontroll i arbetet, kontroll över arbetet, samt mellanchefernas upplevda kontroll av krav som ledningen har på dem.

Samtliga mellanchefer ansåg att de hade möjlighet att fritt besluta om upplägg av raster och arbetstider och att friheten var en förutsättning i deras befattningar för att kunna utföra ett gott arbete. D förstärkte samtliga mellanchefers åsikter genom ”Ja, i princip helt och hållet, hela veckan, hela månaden, hela året”. Mellanchefernas åsikter skiljde sig dock angående påverkansmöjligheter i dagliga arbetsuppgifter. A ansåg att arbetsbelastningen var hög och att dennes befogenheter inte var tillräckliga för att hantera arbetsbördan. B beskrev en upplevd svårighet i att styra arbetsuppgifternas ordningsföljd samt fokusera på långsiktiga arbetsuppgifter, vilket negativt påverkade B:s kontroll i arbetet, ”jag kan bli lite frustrerad för jag vet var jag är och vart jag vill, men jag hinner inte ta mig dit för jag måste göra detta och detta och därför hinner jag inte göra ett bra jobb”. D upplevde liksom B en frustration, men den visade sig i form av svårigheten att delegera arbetsuppgifter, då endast en liten grupp inom organisationen hade kunskap om omorganisationen, ”Det är en svår situation tycker jag, eftersom man sitter inne med all information och kunskap och egentligen inte kan säga någonting”. C däremot betonade stor möjlighet till beslutsutrymme och hade tillräckliga befogenheter, där enbart ekonomiska begränsningar satte gränser. Även E och F hade stor möjlighet till beslutsutrymme i arbetet och menade att det var en stor frihet under ansvar. F

betonande att trots den stora friheten att planera arbetsdagens upplägg i form av arbetsuppgifter, var det till viss del svårt att organisera de mångfasetterade arbetsuppgifterna. E menade också” det påverkar inte min hälsa utan jag känner mig van vid att inte ha någon kontroll” Samtliga mellanchefer, oberoende upplevd kontroll, belyste vikten av kontroll i arbetet. E förklarade ”Det betyder väldigt mycket att jag har kontroll över mina uppgifter och känner att jag kan leverera ett jobb med bra resultat och god kvalitet. Känner jag inte kontroll, då blir jag stressad och då är det en osund arbetsmiljö för mig”. Som framgick under huvudtemat krav i resultatdelen, hade mellancheferna inte tid att utföra sina arbetsuppgifter under en arbetsdag. De uttryckte att de kontrollerade den höga arbetsbelastningen genom att arbeta hemifrån samt att dagligen prioritera arbetsuppgifterna. E förklarade” man har alltid dåligt samvete, men det är ju en prioritering vart på skalan man ska befinna sig”. C, E och F poängterade att ett annat sätt att upprätthålla kontroll under omorganisationen var att förhålla sig professionellt vid bland annat svåra samtal.

C, D och E upplevde att de hade tillräckliga påverkansmöjligheter gällande beslut, som fattats inom organisationen. D menade att dennes åsikter och idéer var betydande, C och E betonade att deras synpunkter gällande berörd avdelning hade lika stort utrymme som övriga inblandade, då de tidigt var involverade och hade därmed förutsättningarna klart beskrivna för sig. F upplevde sina påverkansmöjligheter som relativt höga även om besluten som fattades stred mot personliga åsikter. B och E upplevde påverkansmöjlighet gällande frågor som berörde vilka grupper som skulle påverkas av förändringen, där E menade ” Hade jag inte varit med och bestämt, så hade det sett annorlunda ut idag”. A som upplevde brister i befogenheter menade att möjligheten att påverka vissa beslut såsom personalstyrka och investeringar saknades, ”Jag kan inte få ett snabbt beslut av min chef utan då ska han gå vidare till hans chef å han vidare till sin chef å då är det för sent”. Det framkom även under

intervjuerna att ingen av mellancheferna hade varit orolig för sin anställning under den pågående omorganisationen och de hade därmed kontroll över anställningen.

Vid upplevd kontroll av krav från ledningen menade alla mellanchefer att de hade tydliga mål och en god uppfattning av vad som förväntades av dem. B, C, D och E beskrev att de kunde uppfylla ledningens förväntningar, då B och E upplevde kontroll över tilldelade nyckeltal som var specifika för deras position och avdelning. C nämnde att dennes kompetens var tillräcklig för att hantera förväntningarna. D upplevde kontroll genom delaktighet vid framtagande av mål, där möjligheten fanns att påverka vilka krav som var rimliga.

### ***Socialt stöd***

De identifierade undertemana under socialt stödfaktorn är stöd från ledning och överordnad chef, kollegor och andra instanser inom företaget utifrån emotionellt- samt instrumentellt stöd.

Tolkning av data visade att mellancheferna skiljde sig åt hur de uppfattade ledningens samt närmsta chefs sociala stöd under pågående omorganisation. A, B och D upplevde en brist i emotionellt stöd från ledningen, där A menade att det inte fanns någon förståelse för arbetsbelastningen och att arbetsuppgifterna måste slutföras oavsett om de hann eller inte. B upplevde missnöje med huvudledningen efter att beslutet om uppsägning hade fattats, ” Vi såg inte huvudledningen mer, vi fick hantera allting själva. Jag känner att de måste ut och visa sig mer, för vi fick inget stöd”. D påpekade omorganisationens olämpliga tidpunkt, som berörde dennes avdelning i början av semesterperioden, vilket hämmade det sociala stödet från ledningen och överordnad chef, då de inte fanns på plats. Vidare menade D att det inte var tydligt informerat om vilka som hade kännedom om omorganisationen av dem som fanns på plats under semesterperioden och svårigheten bestod då av att det inte fanns någon att diskutera situationen med. B och E upplevde brister i emotionellt stöd från närmsta chef, där E menade att frånvaron av närmste chef främst berodde på att chefen fått nya

ansvarsområden ”jag har väl inte efterfrågat det, efterfrågar jag stödet, då får jag det. Ibland så efterfrågar man det inte för man vet att man stör eller att chefen inte har tid, men vet man att tiden finns så kanske man efterfrågar”. F menade att en öppen dialog med överordnad chef fanns, men att dialogen dem emellan var relativt liten och inte hanns med men att det föll sig naturligt att ”stödet kommer från dem man arbetar närmast, snarare än från företagsledningen”. A upplevde emotionellt stöd från närmsta chef, vilket togs sig uttryck i att chefen fanns till förfogande för frågor och funderingar. C upplevde sig vara i periferin av omorganisationen och ansåg sig inte vara i behov av varken instrumentellt eller emotionellt stöd från ledning, närmste chef, medarbetare eller andra instanser inom företaget.

Socialt stöd från kollegor upplevde A, B, D, E och F att de fick, vilket var uppskattat. För merparten, A, B, E och F, tog sig det sociala stödet i uttryck av emotionellt stöd, där B förklarade ”min energi kom från min kollega, då vi stöttade varandra under omorganisationen.” D upplevde instrumentellt stöd från närmsta kollegor, som hjälpte till att hålla ställningen på avdelningen vid dennes frånvaro.

A, B och F upplevde inget socialt stöd från någon annan instans i företaget. Både A och F berättade att de inte hade något behov av socialt stöd från någon annan avdelning eller medarbetare i organisationen, A förklarade ”Jag har inte bett om något stöd från någon annan heller”. Även B förklarade att socialt stöd inte hade efterfrågats, men vid närmare eftertanke klargjordes att emotionellt och instrumentellt stöd från HR-avdelningen hade underlättat svåra samtal. E till skillnad från B upplevde tillräckligt instrumentellt stöd från HR-avdelningen, där personalchefen bland annat avlastade genom att hantera praktiska personalärenden. D som kände en avsaknad av socialt stöd från ledning och närmsta chef fick till skillnad från E efterlysa socialt stöd från andra instanser och fick den besvarad i form av emotionellt stöd från andra involverade kollegor, ”Jag fann mitt stöd bland de få som visste om det, rätt mycket stöd från personer tillhörande andra avdelningar”.



### ***Mellanchefernas synpunkter samt förbättringsförslag***

De identifierade synpunkterna och förbättringsförslagen är omorganisationens tidpunkt, information, tidsaxeln, organisationsstrukturen och mål, ledningens närvaro och medvetenheten om anställdas situation samt extern hjälp.

C och D var fast beslutna om att kommunikationen angående besparingskravet kom vid fel tidpunkt, då den inföll precis innan semesterperioden. C förklarade att information som kommunicerades ut handlade om ett besparingskrav rörande företaget, men det framgick dock inte vilken avdelning eller i vilket omfång. C menade att företaget hade besparat anställdas oro och fler frågor hade kunnat besvaras genom att ha alla anställda på plats, om besparingskravet hade skjutits fram till augusti månad. D uttryckte också att inget hade kunde göras i processen under sommaren, då ledningen eller grupper inte kunnat träffas på grund av semesterperioden. D sammanfattade, ”Vi påverkar inte själva frågan vad det gäller tiden för att kommunicera det hela, men i fråga om tajming så var det 100 procent fel”. Det framgick tydligt att C och D hade invändningar på omorganisationens tidpunkt. D menade, att trots omorganisationens olägliga tidpunkt hade det underlättat om det hade funnits tydlig information om vilka personer som känt till omorganisationen, då det hade varit enklare att veta vart man kunnat vända sig och söka stöd. D förklarar ”Man kanske tar lite för givet att vi som chefer löser och fixar, men det är ju kanske inte så givet i alla lägen”. C menade även att oron i organisationen uppstod på grund av processens tidsaxel och hävdade att besluten om organisationens förändringar måste tas snabbare för att eliminera osäkerhet och oro bland anställda. Även E hade synpunkter på tidsaspekten, men i form av att den pågående omorganisationen togs i kraft väldigt snabbt efter en tidigare omorganisation och betonade att ”Låt oss hoppas att det dröjer ett tag innan nästa, för nu är vi så pass slimmade så det är svårt att se vart man skulle kunna skära ytterligare utan att det skulle kunna få allvarliga konsekvenser på verksamheten ”.

A, E och F upplevde en förbättring av informationsflödet i jämförelse med föregående omorganisationer. A förklarade att informationen hade blivit tydligare och uppdaterats snabbare på intranätet. Kollegor som blivit varslade hade fått kännedom om det i ett tidigt skede, vilket hade underlättat för både dem och dem som fått behålla sin anställning. E betonade att ”Vi informerar väldigt tidigt om våra avsikter och i stort hur det kan komma att se ut, vilket var learning från förra omorganisationen” D å sin sida hade synpunkter på att informationen enbart förmedlades på intranätet och betonade vikten av att informationen på intranätet inte var tillräcklig under en stor organisationsförändring. D föreslog att man borde träffas i grupper, stora som små, där anställda får möjlighet att ställa frågor och få dem besvarade.

A och B menade indirekt att organisationen borde bli plattare, med en ansvarig för varje avdelning, så att beslutsprocessen kan förkortas. B menade även att det borde finnas fler ledande befattningar i produktionen, då det är företagets kärna, men har för lite beslutsutrymme uppåt i organisationen. Även F hade en synpunkt på organisationen, där F tillsammans med A och B beskrev otydlighet kring organisations mål som måste bli tydligare och F menade att långsiktigheten i organisationens förändringar inte heller var tydliga, ” Vi tar flera kortsiktiga beslut i de här besparingarna, som vi vet är dåliga långsiktiga bara för att spara just nu”. B och F belyste att ledningen borde öka förståelsen och socialt stöd för mellanchefernas roll och för varje enskild individ. F menade att ”det saknas litegrann en förståelse från ledningen att vi som mellanchefer får ta hand om oron som bildas i hela organisationen”. B som tidigare betonat brist på ledningens närvaro hade uppskattat om ledningen hade kommit och ”pratad” med B och dennes personal och menade ” De behöver inte snacka om hur det är med jobbet, men bara dösnacka och hälsa på dem så de ser att de visar sig och även frågar oss hur vi mår och om vi behöver någon stöttning”. A menade vidare att ledningen säkerligen gjorde så gott de kan efter sin förmåga, men påpekade att det var

viktigt att inte förlora förståelsen för varje enskild individ som berördes av omorganisationen. A förklarade ”Det är även viktigt att inte bara tänka på dem som blir drabbade utan även dem som sitter bredvid dem som blir drabbade, de blir också oroliga och det påverkade deras roll i företaget, deras arbetsprestation går spikrakt nedåt under omorganisationen”. D å sin sida hade synpunkter på en extern hjälp som företaget anlitate, vilken hade i uppdrag att utföra en riskanalys. Det var en hjälp som inte tillförde någonting, ”de hade kunnat ställa de dumma frågorna för att vidga våra vyer men inget sådant gjordes, jag tycker även vi kunde fått stöd och hjälp i andra frågor om omorganisationen men det fick vi inte”.

## Diskussion

I detta avsnitt diskuteras resultatet utifrån bakgrund, teoretisk referensram, samt utifrån de fyra forskningsfrågorna.

I resultatet framgick det att samtliga mellanchefer upplevde en ökad arbetsbelastning. Detta resultat bekräftas i tidigare forskning där Conway och Monks (2011) och Armstrong-Stassen (2005) kommit fram till samma resultat och Bernin, Theorell och Sandberg (2001) samt Dijkhuizen och Reiche (1980) menade att hög arbetsbelastning kan leda till psykisk ohälsa och stress. Mellanchefer A och B uppfattade ledningens förväntningar som relativt höga, medan resterande mellanchefer ansåg att förväntningarna var hanterbara. Karasek och Theorell (1990) menade att en arbetstagare kan utveckla negativ stress om kraven som ställs i arbetet är högre än individens förmåga att hantera kraven. A och B som redan upplevde höga krav kunde vara i farozonen att uppleva en rollöverbelastning och utveckla negativ stress, om nya arbetsuppgifter ökade i form av kompetens som överstiger deras förmåga. Motstridiga krav i arbetet upplevde A, B, C och F, vilket Karasek och Theorell (1990) förklarade kan vara en faktor till att utveckla negativ stress, vilket i sin tur kan leda till en rollkonflikt (Furnham, 2005) Utifrån ovanstående resonemang framgår det att samtliga mellanchefer upplevde höga krav men risken för att utveckla negativ stress är sällsynt om mellancheferna upplever hög kontroll.

Resultatet visade att samtliga mellanchefer hade en stor påverkansmöjlighet i arbetet gällande beslut om raster och arbetstid. C, E och F upplevde tillräckliga befogenheter och möjlighet att planera, samt besluta arbetsdagens upplägg och dess arbetsuppgifter A, B och D skiljde sig då A inte hade tillräckliga befogenheter, B upplevde svårigheter att planera dagens arbetsinnehåll med tillhörande arbetsuppgifter och D upplevde svårigheter att delegera arbetsuppgifter. Detta tyder på att C, E och F jämfört med A, B och D hade en mer fördelaktig situation, då de i detta undertema hade en hög kontroll och som tidigare beskrivits hade höga

krav. Därmed befann de sig i dimensionen aktiv. Det finns dock fler underteman i kontroll, som behöver diskuteras innan författarna kan dra slutsatsen om vilken dimension mellancheferna befinner sig i. Alla mellanchefer förutom A upplevde att de till en viss grad var med och påverkade beslut som fattades i organisationen. Att fem av sex mellanchefer hade inflytande vid beslut, motsäger resultatet i Conway och Monks (2011) studie, där flera mellanchefer uppfattade att beslut fastställdes utan konsultation med dem. Ingen av mellancheferna upplevde att deras befattning var i fara på grund av omorganisationen. Även detta resultat motsäger tidigare forskningsresultat, då Armstrong-Stassen (2005) liksom Downs (1995) betonar att anställningsotryggheten ökar, då mellancheferna själva kan bli berörda av den aktuella omorganisationen. Förklaring till varför ingen av mellancheferna upplevde att sin befattning var hotad, kan vara den höga graden av inflytandet till beslut samt anställningstiden. Samtliga mellanchefer hade tydliga mål och en god förståelse av vad som förväntades av dem i deras arbete, B, C, D och E upplevde även att de kan uppfylla förväntningarna som ställs. Under intervjutillfällena med A och F framgick det inte om de kunde uppfylla ledningens förväntningar, men då de hade en god förståelse av förväntningarna i arbetet samt tydliga mål, så tolkade författarna det som att de hade en god kontroll. Av ovanstående resonemang kunde författarna klassificera in mellancheferna i Karaseks krav-, kontroll- och stödmodell, där mellanchefer C, E och F definitivt klassificerades i den aktiva dimensionen, där både krav och kontroll var höga. B och D upplevde kontroll i tre av fyra underteman och klassificerades därmed även i den aktiva dimensionen. A som upplevde kontroll i två av fyra underteman, klassificerades in på gränsen mellan den spända och aktiva dimensionen.

Resultatet visade att mellancheferna hade olika erfarenheter av socialt stöd i organisationen, men samtliga fann stöd från något av de tre undertemana, C är ett undantagsfall i detta huvudtema, då C varken hade eller kände behov av socialt stöd. A, B, D

och E upplevde brister i emotionellt stöd från ledningen, där B menade att ledningen efter beslutet inte hade visat sig. Känslan som B upplevde liknar tidigare forskningsresultat, där Conway och Monks (2011) beskrev att ledningen saknade förståelse för mellanchefernas arbetssituation under omorganisationen. Downs (1995) menade att mellanchefer hade de mest krävande arbetsuppgifterna under en omorganisation och om en större förståelse för denna situation hade funnits hos ledning, hade troligtvis mer socialt stöd getts till mellancheferna. Förståelsen för situationen fanns troligtvis hos A:s närmsta chef, då A upplevde emotionellt stöd från chefen. Samtidigt menade E och F att de inte hade efterfrågat socialt stöd från närmsta chef och det kunde vara en av orsakerna till att det uteblivit. En annan anledning till uteblivit stöd, kan vara att samtliga mellanchefer kände en tillfredsställelse av tillräckligt socialt stöd från kollegor, vilket Abdel-Halim (1982) menade var ett av de mest effektiva tillvägagångssätten för att lindra negativa effekter av arbetsrelaterad stress. Författarna ser en problematik i att klassificera in varje mellanchefer i krav-kontroll-stöd kuberna, då de ifrågasätter vad som avgör vad som måste uppfyllas för att kunna benämnas som hög respektive låg i faktorerna kontroll samt socialt stöd. Till exempel vid socialt stöd, där alla mellanchefer har erfarenhet av någon form av socialt stöd men inte av alla underteman. Författarna har trots problematiken försökt att klassificera mellancheferna till tillhörande dimension. Då alla mellanchefer hade socialt stöd från minst ett av tre underteman och samtliga hade socialt stöd från kollegor som var betydande, har författarna utifrån data identifierat att mellancheferna har mellan medel och högt socialt stöd, men för B, som enbart upplevde socialt stöd från ett av tre underteman, fanns det utrymme för mer socialt stöd.

Trots den relativt dystra bild, som tidigare forskning presenterat om hur mellanchefer kan tänkas uppleva sin psykosociala arbetsmiljö under en omorganisation, visade denna studies forskningsresultat att mellancheferna kunde hantera den psykosociala arbetsmiljön utifrån Karasek och Theorells modell, då alla mellanchefer i olika grad hamnade i

dimensionen aktiv snarare än spänd, vilket är närmare idealläget än iso-spänd. Resultatet kan bero på att företaget har varit med om flera omorganisationer och tagit lärdom av positiva och negativa aspekter på anställdas psykosociala arbetsmiljö. Fjärde forskningsfrågan låg till grund för att klargöra förbättringsmöjligheter. Mellancheferna hade flera förslag, såsom information i fler informationskanaler, tydligare information om ansvar, öka ledningens närvaro och öka medvetenheten om anställdas situation. Författarna ser att företaget kan dra nytta av de förslag som mellancheferna hade förmedlat genom att förbättra arbetsförhållandena vid nästkommande omorganisation.

### **Framtida forskning**

Det hade varit intressant att göra en jämförelsestudie mellan mellanchefer och överordnade chefer, för att undersöka om det framkommer några signifikanta skillnader mellan befattningarna. En annan intressant aspekt hade varit att jämföra om det finns några skillnader i hur psykosocial arbetsmiljö upplevs utifrån kön. Ett förslag till framtida forskning kan även vara att bygga studien på flera psykosociala arbetsmiljömodeller för att möjligen få ett vidare perspektiv på mellanchefers psykosociala arbetsmiljö.



## Referenser

- Abdel-Halim, A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behavior*, 3(4), 281-295.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete-socialpsykoslogiska perspektiv på det nya arbetet*. Malmö: Liber AB.
- Arbetsmiljöverket. (2013). *Psykosociala faktorer i arbetsmiljön*. Läst den 2 oktober 2013 från Arbetsmiljöverkets hemsida: <http://www.av.se/teman/stress/psykosociala/>
- Armelius, K., & Westerberg, K. (2000). Municipal middle managers: psychosocial work environment in a gender-based division of labor. *Scandinavian Journal of Management*, 16(2), 189-208.
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping With Downsizing: A Comparison of Executive-Level and Middle Managers. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 117-141.
- Axelsson, B. L., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bernin, P., Theorell, T., & Sandberg, C.-G. (2001). Biological Correlates of Social Support and Pressure at Work in Managers. *Integrative Physiological & Behavioral Science*, 36(2), 121-136.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder (2 uppl.)*. Malmö: Liber AB.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Dijkhuizen, N. V., & Reiche, H. (1980). Psychosocial stress in industry: A heartache for middle management? *Psychotherapy and Psychosomatics*, 34, 124-134.

- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & Jonge, J. d. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73(4), 501-510.
- Downs, A. (1995). *Corporate executions: The ugly truth about layoffs: How corporate greed is shattering lives, companies, and communities*. New York: American Management Association.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Malmö: Liber AB.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, the Individual in the Organization*. New York: Taylor & Francis Ltd.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628-645.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1982). Occupational Stress, Type A Behavior, and Physical Well Being. *Academy of Management Journal*, 25(2), 373-391.
- Kahn, R. (1973). Conflict, Ambiguity, and Overload Three Elements in Job Stress. *Occupational Mental Health*, 3, 2-9.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Laitinen, E. K. (2011). Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 57-95.

Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek "Job Demand-Control-Support" model in the Belstress study. *Work & Stress*, 15(4), 297-213.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative data (3th ed.)*. London: Sage.

Singh, S. (1991). Executives under stress: Search for some preventive measures. *Social Science International*, 7(1), 7-20.

Theorell, T. (2012). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur AB.

Theorell, T. (2013). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Läst den 5 oktober 2013 från Institutet för psykosocial medicin:  
<http://www.fhi.se/PageFiles/3982/arbete.pdf>

Van der Doef, M. V., & Maes, S. (1998). The job demand-control(-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypotheses. *Psychology & Health*, 13(5), 909-936.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Widmark, M. (2005). *Der nya arbetslivet-En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin - IPM.

## Bilaga 1

### Intervjufrågor

1. Kan du börja med att berätta lite kort om dina arbetsuppgifter?
2. Hur upplever du din arbetsbelastning under omorganisationen?
3. Hur upplever du att du hinner med det du ska göra?
4. Kan du beskriva hur du upplever de förväntningar/krav som ledningen har på dig?
5. Förekommer det olika motstridiga krav i ditt arbete? Exempel: öka kvalitén och samtidigt öka arbetstempo med samma arbetsstyrka
6. På vilket sätt känner du dig delaktig i beslut som gäller din arbetssituation?
7. Hur upplever du möjlighet till beslutsutrymme i ditt arbete?
8. På vilket sätt upplever du att du har möjlighet att påverka beslut som fattas i organisationen?
9. Hur upplever du att du har kontroll och vetskap om vad du förväntas göra i ditt arbete?
10. Hur skulle du beskriva socialt stöd och uppmuntran från ledningen?
11. Hur upplever du socialt stöd och uppmuntran från arbetskamrater i ditt arbete?
12. Hur upplever du socialt stöd från andra instanser i företaget?
13. Hur upplever du i allmänhet din psykosociala arbetsmiljö?
14. Känner du att du arbetar på en fungerande och hälsosam arbetsplats?
15. Vad tycker du företaget har gjort bra under omorganisationen?
16. Kan du förklara och ge exempel på vad du tycker företaget bör göra bättre inför eller under kommande omorganisation/organisationsförändring?
17. Vill du tillägga något om din psykosociala arbetsmiljö som vi inte tagit upp?
18. Vill du tydliggöra någon information som du har delgett oss under intervjun?