



**Hälsopsykologiska perspektiv  
på  
omorganisationer  
-  
konsekvenser för de som blev kvar**

**Författare: Ann-Marie Werner  
Handledare: Soly Erlandsson**

**10 p. D-opsats i Psykologi  
med inriktning Arbets- och organisationspsykologi  
Institutionen för Individ och Samhälle**

## Sammanfattning

Denna studie visar på vad som händer när ett företag omorganiserar enligt ett visst koncept och vilken inverkan det har på de som blev kvar på företaget, efter omorganisationerna. Studien består av en kvalitativ del med tio intervjuer och en kvalitativ analys av dokument från företaget. Syftet är att undersöka hur den psykosociala arbetsmiljön påverkades och vilka etiska tillvägagångssätt som ledningen arbetat efter. Resultatet visade sig i fyra utmärkande kategorier, nämligen ”Otrygg stämning”, ”Tre-tid”, Påverkansmöjligheter” och ”Drivhusklimat”.

## Abstract

This study explores the consequences of reorganizations for the “survivors” in a company organized in a certain concept. The study contains a qualitative part with ten interviews, and a qualitative part with analysis of documents from the company. The purpose of the investigation is to explore the “survivors” psychological and sociological working environment, which ethical line of action the company management is working after. The research findings appeared in four distinguish categories, namely “Insecure atmosphere”, “The time of three”, “The possibilities of influence” and “A houseclimate with a furious pace”.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sida
Sammanfattning	
1. INLEDNING	1
1.1 Den psykosociala arbetsmiljön	1
1.2 Hälsa på arbetsplatsen	2
1.3 Stressteorier	3
1.4 Ohälsa och stress på arbetsplatsen	4
1.5 Organisationer och organisationers uppbyggnad	5
1.6 Vetenskapsteoretisk ansats	6
2. SYFTE	8
3. METOD	8
3.1 Deltagare	8
3.2 Deskriptiva data rörande organisationen	8
3.3 Frågeställningar	8
3.4 Konfidentialitet	9
3.5 Tillvägagångssätt	9
3.6 Databearbetning och analys	9
4. RESULTAT AV INTERVJUERNA	10
4.1 De tre huvudkategorierna	10
4.2 En otrygg stämning	10
4.3 Tiden har tre sidor	12
4.3.1 Nutid	13
4.3.2 Förberedelsetid	13
4.3.3 Omställningstid	14
4.4 Påverkansmöjligheter	15
5. RESULTAT DOKUMENTANALYS	16
5.1 Drivhusklimat	16
5.2 Oklar ledning och lågt socialt stöd	17
6. DISKUSSION	18
6.1 Företagets ansikte och den psykosociala arbetsmiljön	18
6.2 En otrygg stämning	20
6.3 Tiden har tre sidor	21
6.4 Påverkansmöjligheter	22
6.5 Sammanfattning och egna reflektioner	23
7. REFERENSER	

Länge var de flesta företag organiserade enligt den "tayloristiska" principen, vilket betyder att de styrdes uppifrån (Hatch, 2000). De var med andra ord starkt hierarkiska. I dag gäller inte detta längre. En revolution håller på att ske inom företagen. Nya moderna, aggressiva och flexibla organisationer växer fram. Förändringstakten har ökat radikalt. Kundkraven har blivit större. Konkurrensen har intensifierats. Ekonomin flyter globalt och informationstekniken har utvecklats i arbetslivet. Det postmoderna samhället drivs mot önskemål om en ökad jämställdhet på arbetsplatsen. Platta organisationer uppstår ur tanken på ett närmande mellan chefer och underställda. Detta är inte alltid fallet då mellancheferna tas bort och den kvarvarande chefen får fler arbetare under sig. Kontakterna mellan chef och arbetstagare blir färre (Hatch, 2000). Kraven på ett snabbare utvecklingsarbete har därför ökat radikalt på företagen och på dess anställda, menar Hatch (2000). Vilka effekter har då dessa krav inneburit för individen och arbetsgruppen? Hur ser det ut inom de nya "slimmade" – nedbantade och omstrukturerade – företagen?

### *Den psykosociala arbetsmiljön*

Begreppet psykosocial arbetsmiljö behandlar samspelet mellan individen och den omgivande miljön. Med "psykosocial" menas de psykiska reaktioner som uppstår i en social struktur. Med uttrycket den "psykosociala arbetsmiljön" avses de icke-fysiska aspekterna av arbetet, alltså arbetets uppläggning och dess ledning samt de sociala relationer som existerar mellan medarbetarna. Den psykosociala arbetsmiljön kan mätas i speciellt framtagna analyser av arbetsklimatet, där de anställda får uppskatta sin arbetsmiljö utifrån ex. termer som trivsel och samspel mellan grupper och individer, grad av belastning och uppskattad stress i arbetsmiljön (Jeding & Theorell, 1999).

Vid en revidering av arbetsmiljölagen 1997 infördes ett viktigt tillägg. Förutom den fysiologiska miljön måste även den psykosociala miljön vara tillfredsställande (Wadell & Larsson, 1998). I Arbetsmiljölagens 2 kapitel 1 § står det: "*Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn tagen till arbetets natur, de sociala och den tekniska utvecklingen i samhället. Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt hänseende*". Det är framförallt stress och kränkande särbehandling som påverkar arbetsmiljön psykologiskt och socialt (Wadell & Larsson, 1998). Enligt Arbetsmiljölagen skall arbetsgivaren integrera arbetsmiljöfrågor i verksamheten. Detta skall ske i form av handlingsplaner. Denna miljöpolicy skall ligga till grund för det systematiska arbetsmiljöarbetet (AFS 2 001:1) som därmed ersätter det gamla begreppet "Internkontroll". Metodiken är densamma som i internkontrollarbetet, nämligen att: *undersöka, bedöma risker, skriva riskbedömning, åtgärda risker, skriva en handlingsplan och kontrollera att problem åtgärdas*. Den skall vara en naturlig del av verksamheten i organisationen. Meningen är att den anställde vid ett så kallat utvecklingssamtal skall kunna ta upp de frågor som denne finner angelägna, både vad det gäller den fysiska- och den psykosociala miljön inom företaget (Wadell & Larsson, 1998).

## *Hälsa på arbetsplatsen*

Som begrepp har hälsa och hälsofrämjande vida diskuterats. Exempelvis så har Medin och Alexandersson (2000) genomfört en litteraturstudie, där de studerat och försökt sammanställa vad tidigare forskare kommit fram till, när det gäller definitionen av begreppet hälsa. Ett flertal forskare såsom Thomsson och Menckel (1997) och Menckel och Österblom (2000) har lagt ner ett omfattande arbete på att definiera begreppen. Flera olika teorier har lagts fram. Den mest väletablerade är Världshälsoorganisationens (WHO) definition på hälsa från 1946; *Hälsa är ett tillstånd av fullständigt fysiskt och socialt välbefinnande och inte endast frånvaro av sjukdom och handikapp* (citerat ur Menckel & Österblom 2000 s. 18). Den enda definitionen som forskarna kom överens om när det gäller begreppen hälsa och hälsofrämjande är att de båda begreppen består av en process som förändras över tid (Medin & Alexandersson, 2000). Hälsa kan vara mental, emotionell, fysisk, social och spirituellt, enligt Thomsson och Menckel (1997). Faktorer som bidrar till hälsa är den fysiska och sociokulturella omgivningen, genetiskt och socialt arv, psykologisk disposition och beteendemönster hos individen (Jeding & Theorell, 1999). Välbefinnande och uppnådda vitala mål kan sägas vara optimalt för en god hälsa, menar Menckel och Österblom (2000). Enligt Antonovsky (1992), som myntade begreppet KASAM (Känslan Av Sammanhang) står begreppet hälsa för olika saker hos olika individer. Han menade också att det är upp till individen själv att definiera begreppet hälsa (Antonovsky, 1992). Ett sunt leverne ger en god hälsa, menar Andersson, Malmgren och Johrén (2000). Andersson et. al. påpekar också att detta inte är någon nyhet, men att även forskning inom hälsa såsom exempelvis Menckel och Österblom (2000) nu också bekräftar detta.

Hälsa på arbetsplatsen kan mätas på tre olika sätt, dels genom diagnoser ställda av läkare och/eller psykolog, dels genom registrerad sjukfrånvaro, men också genom personens egen uppfattning om sin hälsa. Alla sätten har både för och nackdelar. Det är dock svårt att få en objektiv bild av individens hälsa (Jeding & Theorell, 1999). Hälsoprofilbedömning (HPB) är en samtalsmodell som går ut på att höja deltagarnas medvetenhet och motivera dem till en sundare livsstil. Samtalet inleds med att individen får berätta om sin självuppfattade hälsa. Därefter görs en allmän hälsoundersökning där bl.a. blodtryck, längd och vikt mäts. Syftet med profilen är, som nämnts, att få den deltagande individen att få upp ögonen för sin levnadsstil samt visa på ett hälsosammare alternativ och motivera personen att leva därefter (Wadell & Larsson, 1998). StressProfilen (SMC Profilen) är en databaserad enkät som i form av staplar mot färgad bakgrund ger en bild av individens stressituation. StressProfilen ger en djupgående analys av den psykologiska arbetsmiljön och den livsstress som individen är utsatt för. Den belyser bl.a. arbetsmiljö, trivsel och samspel mellan grupper, stress och belastning, stresshanteringsförmåga, livsförändringar, hälsotillstånd, hälsovanor och stressymptom. Instrumentet används för att på individuell och grupp-nivå kartlägga och analysera orsaker till stress och ohälsa. Den ger underlag för handlingsplaner på grupp- och organisationsnivå. StressProfilen är ett av landets mest använda och utvärderade instrument för mätning av stress. Det är validerat och används i både praktiska arbetsmiljö- och hälsosammanhang mot organisationer och för forskning (Wadell & Larsson, 1998).

## *Stressteorier*

Stress är ett svårdefinierbart begrepp. Det kan ses som en paraplybeteckning för flera olika reaktioner. Själva ordet kommer från latinets ”stringere” som betyder: ”att dra åt”. Stress kan uppfattas av individen som ett oövervinnligt hinder som tangerar att överskrida hennes resurser (Selye, 1981). Ett tillstånd hon har svårt att bemästra, ett hot mot hennes välbefinnande. En av de första som kopplade ihop stress med ohälsa var Selye (1981), vilket gjordes på 1930-talet. Han menar att stress –som enligt honom, ursprungligen betyder gradvis utnötning – är ett spänningstillstånd av såväl fysiologisk som psykologisk art, där både kropp och psyke reagerar med att ta till olika försvarsåtgärder. Om inte individen klarar att gå ifrån försvarsmönstren kommer denne med stor sannolikhet till slut hamna i en utmattningsfas vilket kan leda till kollaps (Selye, 1981).

Lazarus och Folkman (1984) definierar stress som ett tillstånd individen upplever när de krav som ställs inte motsvaras av förmågan att hantera dem. På 1970-talet lanserade Lazarus och Folkman (1984) ett processinriktat sätt att se på stress, vilket innebär att de ser på stress som föränderlig över tid. Individens sätt att hantera den uppkomna situationen beror på dennes personlighet och tidigare erfarenheter. Genom tolkningar värderar individen stressorn och finner den antingen stressande eller hanterbar. Vid uppkommen stress så använder sig individen av kognitiva – problemlösande – strategier, alternativt emotionella – känslomässiga. Det är situationens karaktär som bestämmer vilken strategi som ses som bäst. Omgivningens stöd är viktigt för att lösa det uppkomna problemet (Lazarus & Folkman, 1984). Det handlar inte alltid om att förändra situationen i sig utan att kunna ändra sin egen uppfattning om situationen, menar Lazarus och Folkman (1984). Den emotionellt inriktade strategins syfte är att sänka anspänningen inför uppgiften och att i möjligaste mån återställa den emotionella balansen. (Lazarus & Folkman 1984). Det viktiga är att individen så småningom får verktyg för att hantera situationen, men också att individen lär sig att acceptera exempelvis ständiga förändringar som något oundvikligt som hon/han kommer att få leva med i framtiden, anser Lazarus och Folkman (1984). I såväl privatlivet som i arbetslivet kommer individen att pendla mellan kognitivt problemlösande och emotionellt distansnerande. Människor har en tendens till att använda sig av emotionella strategier då stresströskeln ligger högt och hon har små möjligheter att påverka, medan hon är mer benägen att använda sig av kognitiva strategier då stressnivån är mer moderat. Emellertid så är en kombination av de båda huvudformerna det vanligaste sättet som människor hanterar stress på, menar Lazarus och Folkman (1984).

Cooper och hans medarbetare Dewe och O’Driscoll lanserade på 1990-talet en modell för yrkesbaserad stress (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001). Deras modell består av ett omfattande antal variabler som grundar sig i att våra psykosociala reaktioner på arbetsplatsen kan ha flera olika ursprung. Förutom stressfaktorer på arbetsplatsen så kan både den anställdes privatliv såsom dess sociala livssituation och individens personlighet påverka dennes psykosociala hälsa. Några av de stressutlösande faktorer som Cooper et. al. (2001) betonar som särskilt betydelsefulla är: graden av ansvar och arbetsbelastning samt bristande socialt stöd. Otydliga mål och strategier samt brist på kommunikation från ledningen kan utlösa stress. För den anställda så kan känslan av att inte kunna påverka strukturen och dess utveckling vara stressande. En tvingande karriärutveckling som överskrider den anställdes förmåga och kompetens är en annan stressfaktor.

Oro för arbetslöshet är ytterligare en viktig stressutlösande faktor (Cooper et. al., 2001). Brist på avslappning och tid för eftertanke påverkar individen negativt. Individer har olika förmåga att bemästra stress påpekar Cooper et. al., (2001).

### *Ohälsa och stress på arbetsplatsen*

Att stressorer - stressutlösande faktorer - ofta har ett samband med en dålig psykosocial arbetsmiljö, visar följande studier. Psykosocial ohälsa inom organisationen kan visa sig på flera sätt, exempelvis genom minskad produktivitet och effektivitet samt minskad motivation hos de anställda. Uppblossande, oreglerbara konflikter är annat som tyder på en ohälsosam arbetsplats. Hög sjuknärvaro, stor personalomsättning, många olyckstillbud är ytterligare faktorer (Jeding et. al., 1999). I en kvantitativ undersökning som studerade de s.k. överlevnarna (de som blev kvar efter omorganisationer) psykosociala hälsa inom företaget så uppger hälften, att de går till arbetet trots att de är sjuka (Åsberg, Rylander, Nygren & Rydmark, 2001). Enligt vad som framkommit i Mishra och Spreitzers studie (1998) av psykosociala reaktioner hos "överlevare" så uppfattas den krympta organisationen som hotande eller skadlig om "slimningen" förknippas med misstro till ledningen och tillvägagångssättet vid organisationsförändringen. Upplevd egen handlingsförmåga (egenkontroll) och arbetets nya utformning påverkar människors möjlighet att hantera stressituationer (Mishra & Spreitzer 1998). De syftade i studien på de människor som blev kvar inom organisationen efter genomförd omorganisation. I en metaanalys, där sjuttioen studier inom magra organisationer under åren 1980-1999 analyserades, så fann Sverke (1999) att anställningsotrygghet är ett existerande fenomen inom magra organisationer. Anställningsotryggheten befanns vara stor inom företag där de anställda hade låg tillit till organisationen och inom dessa magra organisationer var också trivseln på arbetsplatsen låg. Anställningsotryggheten inom de magra organisationerna hade dock ett måttligt samband med de anställdas mentala hälsa (Sverke, 1999).

Den stressrelaterade psykosociala ohälsan har ökat dramatiskt under senare år visar ett stort antal forskningsstudier. Bland annat så visar oberoende studier genomförda inom kommunal verksamhet i Finland (Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferri 2000) och inom Landstinget i Sverige (Westerlund, Ahlberg-Hultén, Alfredsson, Hertling & Theorell, 2000) att sjukskrivningar med stressrelaterade symtom inom den krympta arbetsplatsen har fördubblats under 1998-1999. Upprepade omorganisationer och alltför stor arbetsbelastning uppger de anställda vara den främsta orsaken till sömn- och koncentrationssvårigheter som ledde fram till grubblerier, skuld känslor och nedstämdhet och i förlängningen depression inom den krympta organisationen (Åsberg et. al., 2001). Även andra av International Labour Organisation (ILO) genomförda studier (Gabriel & Liimatainen, 2000) visar på en ökad frekvens av stressrelaterade symtom och långtidssjukskrivningar. ILO har studerat den psykosociala ohälsan i Finland, Polen, Tyskland, Storbritannien och USA. Trots de stora skillnaderna länderna emellan och företagens olika uppbyggnad, både vad det gäller organisation och hälsofrämjande, så visar samtliga en tydlig tendens till skarpa stigningar av stressrelaterade depressioner i hälsokurvan (Gabriel & Liimatainen, 2000).

Tillfällig stress i arbetslivet kan tolereras om där finns tid för återhämtning, menar Åkerstedt, Kecklund, Gillberg och Lowden (2000). Resultatet i deras studie visar framförallt att de som får för lite tid till återhämtning, också känner av en mycket högre grad av stressrelaterade symtom som exempelvis sömnstörningar. Starka indicier pekar på att kombinationen hög belastning och brist på återhämtning i magra organisationer leder till utbrändhet (Åkerstedt et. al., 2000).

### *Organisationer och organisationers uppbyggnad*

Magra organisationer är enligt Eklund och Westerlund (2000) ett opreciserat samlingsnamn på många ”slimmade” organisationer, med ofta helt olika bakgrund, som används frekvent i litteraturen om dagens trimmade företag. Kännetecknande för de ”slimmade” organisationerna är att de anpassats efter efterfrågan. Alla onödiga moment och marginaler har bantats bort i ett system av ständiga omorganisationer och förbättringar, utifrån den anställdes egna förslag. Minsta störning i processen tvingar fram tydliga konsekvenser och systemet blir extremt känsligt för brister (Hane, 2000). Under 1995 fanns det 60 000 arbetsplatser med fler än tio anställda, i Sverige. Av dessa 60 000 arbetsplatser så ”slimmade” 24 000 sin personalstyrka inom två år. På de här ”slimmade” arbetsplatserna hade 10 %, eller i många fall fler, anställda fått lämna sin arbetsplats. Som huvudorsak anges tre komponenter: Kommunalisering av lärare från statligt till kommunalt anställda, bolagisering av t.ex. televerket och posten, omorganisationer och besparingskrav, för att effektivisera den statliga verksamheten (Tegsjö, Hedin & Eklund, 2000; Palm, 2000).

”Lean production” förväxlas ofta med begreppet magra organisationer. Detta är dock förklarligt med tanke på att lean översatt till svenska betyder: mager. Till skillnad mot mager organisation så är ”Lean production” ett koncept för rationalisering inom funktionen, med syfte att uppnå en högre produktivitet och kvalitet i företaget (Lindberg & Trägårdh, 2000). Verksamheten skall vara kundorienterad; en serviceinriktad organisation med kunden i fokus. Företaget skall ligga rätt i tiden – ”just in time”. Personalen skall ha en högt utvecklad spetskompetens samtidigt som de skall kunna utföra flera olika moment i processen (Womack, Jones & Roos, 1990).

”Lean production” konceptet bygger dels på ”Taylor- principen”, dels på ”Human relationsprincipen” – den mänskliga principen för relationer - med Mayo som förgrundsfigur (Lindberg & Trägårdh, 2000). Taylor menade att varje uppgift, som den anställda hade att utföra, skulle studeras och utformas efter vetenskapliga metoder. Han kallade sitt angreppssätt för ”Scientific management” eller med svenska ord; vetenskaplig ledning. Hans princip gick ut på att man genom att specialisera de anställda inom olika områden skulle få en så effektiv arbetsplats som möjligt. Mayo menade att det var de mänskliga relationerna som organisationen skulle vila på. Han menade att det var viktigt att decentralisera – sprida ut funktionerna – på flera individer och olika institutioner. Hans princip gick ut på att de anställda skulle arbeta i mindre självstyrande grupper med ökad självständighet på individ och gruppnivå. Taylor anses ligga till grund för rationalisering medan Mayo inriktar sig på hur människors attityder, normer och uppfattningar påverkar grupperns beteenden (Hatch, 2000). ”Lean production” konceptet är en fusion – sammanslagning – av dessa båda motsägningfulla skolor och innebär att inneboende konflikter och motsättningar mellan ledningsintresse, kundintresse och personalintresse kan ses som historiskt övervunna problem enligt Lindberg och Trägårdh (2000).



Egenkontroll (empowerment) används som begrepp i diskussioner runt förändringsprocesser som syftar till ökad makt eller kontroll, för den enskilde individen och för arbetsgruppen som helhet. "Empowerment" begreppet har emellertid fått den biverkningen inom "Lean production" filosofin att ansvar i högre grad läggs på företagets anställda, medan den reella makten och auktoriteten förflyttats uppåt i hierarkin (Johnson, 1997).

Ledningen ställer höga krav på organisatorisk lojalitet, en gruppstolthet som ofta resulterar i en rädsla hos de anställda för att missta jobbet. Eftersom fokus läggs på individuellt ansvar kan det uppstå ett klimat på arbetsplatsen där symptom på ohälsa negligeras av arbetsledarna. Följden kan bli att de anställda uppmuntras att arbeta under smärta. En "hjältekultur" riskerar att utvecklas där de "svaga" lätt slås ut, framgår det av en fallstudie inom en tillplattad organisation (Adler, Goldoftas & Levine, 1997).

För att vi skall kunna bygga upp ett företag som står sig genom tiden så är det nödvändigt att bygga en lärande organisation hävdar Senge (2000). *En lärande organisation nyttjar all den intelligens, kunskap och erfarenhet som är tillgänglig för den i avsikt att ständigt utvecklas på sätt som är fördelaktiga för alla dess intressenter* definierar Mayo och Lank (s. 15, 1995). Senge (2000) framhåller fem komponenter som är kännetecknande för den lärande organisationen. Varje komponent har en viktig funktion var och en för sig men samtidigt är oumbärliga för varandra, menar Senge. Systemtänkande är den viktigaste komponenten och kännetecknet för den lärande organisationen. Systemtänkande innebär att individerna inom organisationen lär sig att tänka systematiskt på de olika beståndsdelarna som leder fram till ett helhetstänkande. Senges definition av lärande organisation är ett företag som ständigt vidgar sin förmåga att skapa sin framtid (Senge, 2000). Den lärande strategin bakas ofta in i "slimmade" organisationer. Teknisk utvecklingen och långtgående decentraliseringen gör att verksamhetens behov av chefer på mellannivå minskar. Beslutsfattandet sker direkt i processen vilket innebär att det ställs nya krav på de anställda, som för en del kan te sig stressande (Ahlin, 1991).

### *Vetenskapsteoretisk ansats*

Hermeneutik är ett omdebatterat fält inom den vetenskapliga sfären. Den har fått olika betydelse för ett stort antal teoretiker. Det diskuteras om den kan anses som en metod, eller om den skall reduceras till att "enbart" betraktas som en filosofi. Vissa tvivlar på dess vetenskapliga betydelse (Hallberg, 1999; Krogh, 1996). Trots olika inställningar till hermeneutiken, eller kanske på grund av att den är så vida diskuterad, så har fenomenet väckt ett enormt intresse, inte minst hos mig själv. Detta har föranlett mig att anta utmaningen att försöka beskriva och sammanfatta de olika teoretikernas synpunkter på hermeneutiken. Hermeneutik har fått sitt namn efter vägvisaren Hermes som, enligt den grekiska mytologin, ansågs vara språkets och skriftens uppfinnare och gudarnas budbärare, med uppgift att förmedlade budskap mellan gudarna och människorna. Själva ordet hermeneutik härstammar från verbet "hermeneuein" som lär ha haft tre huvudbetydelse nämligen: att uttrycka, att utlägga och att översätta. Samtliga är närbesläktade med varandra och syftar till att göra tankar begripliga. Hermeneutiken anses vara en grundläggande filosofi – där Schleiermacher (1768-1834) betraktas som dess fader - om människans inneboende förståelse och upplevelse av den, enligt henne, uppfattade verkligheten. Med andra ord en ontologi - en lära om verklighetens beskaffenhet (Hallberg, 1999).

Hermeneutiken anses också vara en tolkningslära med uppgift att förstå och tolka texter. Begreppet text härleds etymologiskt till latinets "textum" med grundbetydelsen "vävnad". Trådarna i denna väv kan bestå av människors tankar och drömmar men också av utförda handlingar eller uppkomna händelser. De kan förmedlas genom symboler, metaforer och kroppsspråk men även i tal- och skriftspråk. Denna väv bildar den kontextuella – sammanhanghängande – bilden av individen och hennes uppfattade verklighet. Det är dess mönster som bildar helheten och det är i trådarna som delarna kan utläsas. Genom att analysera vävens mönster och trådarnas vindlingar så kan en tolkad bild framstå. Det är detta som kallas den hermeneutiska cirkeln, där delar studeras och helheter bildas för att återigen splittras i nya tolkningsbara delar i form av en process som följer cirkelns rörelser. Dilthey (1833-1911) menade att de meningsbärande företeelserna – vävens trådar – var nyckeln in i tolkningens värld, men klargjorde också att förståelsen måste placeras in i sitt rätta historiska element, för att som han såg den kunna vara verksam och betecknas som en vetenskaplig metod (Hallberg, 1999).

Med utgångspunkt från hermeneutiken diskuterar Alvesson och Sköldberg (1994) ett reflektivt förhållningssätt till tolkning och analys. Alvesson (1999) betonar vikten av forskarens kritiska förhållningssätt både till det egna sättet att analysera materialet (kritisk analys), och till att reflektera över sin egen sociokulturella bakgrund (kritisk reflektion). Det är också forskarens uppgift att frigöra sig från de egna personliga begränsningar och hämningar som kan stå i vägen för kreativa lösningar, i analys och tolkningshänseenden (kritisk-emancipatorisk). Den kritiska forskningen kan beskrivas som en slags trippelhermeneutik, hävdar Alvesson och Sköldberg (1994). Trippelhermeneutiken, eller som Alvesson och Sköldberg föredrar att kalla den; "den kritiska teorin", innebär att forskaren tolkar informantens egen tolkade uppfattning av sin verklighet, samt att forskaren förhåller sig kritisk till de strukturer och processer som påverkar såväl forskaren som den intervjuade. I mitt analys- och tolkningsarbete har jag utgått från Alvesson och Sköldbergs (1994) teser som bildar grunden till den kritiska teorin, för att i största möjliga mån ställa mig utanför i en betraktande position.

Kvale (1997) menar att det finns sju olika principer för hermeneutisk tolkning. Den första går ut på att forskaren ständigt växlar mellan delar och helhet när denna studerar intervjumaterialet. Det är viktigt att den som tolkar materialet håller sig till innehållet i informantens uttalanden och ur dennes ord försöker förstå vad de ger uttryck för. För att kunna förstå vad som ligger bakom informantens ord så måste den som tolkar ha goda kunskaper om det aktuella forskningsämnet. Kvale (1997) menar också att forskaren inte kan lämna sin förförståelse därhän, men att det är viktigt att vara medveten om sin egen personliga och kulturella bakgrund under tolkning och analysarbetet. Detta ligger helt i linje med kritisk reflektion och kritisk – emancipatorisk tolkning (Alvesson et. al., 1994). Det är meningen att forskaren, genom sin tolkning, skall frambringa nya differentieringar och samband för att vidga och förfina intervjumaterialet. Tolkingen av materialet upphör när olika teman bildat ett rimligt mönster som ingår i en sammanhängande enhet (Kvale, 1997).

## Syfte

Syftet med den föreliggande studien var att undersöka hur nedskärningar och omorganisationer påverkat den psykosociala arbetsmiljön, både för den enskilde och för gruppen som helhet. Jag har valt att fokusera på ”överlevarna” – de som blev kvar i organisationen efter omorganisationerna. Tre olika områden har studerats närmare: organisationens uppbyggnad, etiska tillvägagångssätt vid omorganisationerna samt psykosociala hälsokonsekvenser. Orsaken till att jag valt att göra en kvalitativ studie är att samtliga tidigare studier som återfunnits inom ämnet har varit kvantitativa. Jag anser att man i en kvalitativ studie bättre fångar upp informanternas känslor och tankar än vad man kan i en kvantitativ undersökning. Intervjuerna kompletteras med en kvalitativ analys av dokument från företaget. I dessa dokument studeras hur företagets intentioner ser ut, hur företaget är uppbyggt och vad de vill få ut av sina anställda.

## Metod

### *Deltagare*

I studien deltog tio personer; sju män och tre kvinnor. Deras arbetsplats är en så kallad manlig arbetsplats, vilket gjorde det svårt att få fler kvinnliga deltagare. De tio informanterna räknas till ”överlevarna”, varmed menas anställda som blivit kvar inom företaget efter omorganisationerna. Samtliga har dock fått nya arbetsuppgifter och ansvarsområden efter omorganisationerna. Intervjupersonerna har arbetat inom företaget under en längre tid, mellan tio och trettio år.

### *Deskriptiva data rörande organisationen*

Från att ha varit en stor koncern så har organisationen lagts ut på entreprenadbolag. Den hittills senaste omorganisationen skedde 2001 då de tre entreprenadbolag i Sverige slogs ihop till två. Företaget har en hierarkisk konstruktion men med delegering neråt och utåt till projektledare. Företaget består av en regionchef som under sig har ett antal verksamhetsområdeschefer och under dessa finns personalen. När organisationen upphandlat ett uppdrag så utses projektledare som leder arbetet. Tanken är att försöka åstadkomma en så platt organisation som möjligt.

### *Frågeställningar*

Intervjuerna var halvstrukturerade och hölls inom några frågeområden. Jag intresserade mig för hur organisationen var uppbyggd. Organisationens struktur fick jag genom en ledande person inom organisationen men också genom att fråga de tio ”överlevarna” hur de såg på organisationen och dess uppbyggnad. Jag frågade också informanterna hur de upplevde omorganisationen, hur det var före, under och efter omorganisationen. Jag intresserade mig för ledningens etiska tillvägagångssätt före, under och efter omorganisationen. Jag undrade också hur ledningen hade verkat för att ta hand om de anställda under förändringsarbetet. Slutligen hur de anställda själva såg på sin hälsa ur social och psykologisk synvinkel. Om de såg någon förändring och i så fall vad den bestod av.

## *Konfidentialitet*

För att informanterna skulle känna sig trygga i intervjusammanhanget så gick jag tillväga så att de som själva var intresserade fick ringa upp mig. Ingen annan än informanten själv visste om att just denne personen intervjuades, om inte informanten själv talade om det. Han respektive hon informerades om att jag som intervjuare inte skulle yppa deras identitet för någon. Företagets namn och tillhörighet kommer inte heller att nämnas någonstans i texten. Informanterna kunde med andra ord känna sig helt anonyma.

## *Tillvägagångssätt*

Första kontakten med företaget skedde via ett telefonsamtal. Växeln hänvisade till en person i ledande ställning som, i en intervju, gav mig förhandsinformation om organisationens uppbyggnad. Personen tillhandahöll också det skriftliga materialet som rörde företagets uppbyggnad. Därefter kontaktades ett av arbetsplatsombuden på företaget, som på ett arbetsplatsmöte kort informerade om min undersökning. Tolv personer kontaktade mig per telefon, varav tio blev aktuella för en intervju. Intervjuerna, som var halvstrukturerade, varade mellan en till två timmar. Informanterna bestämde själva var intervjuerna skulle hållas. Intervjuerna har spelats in på band för att därefter transkriberas. Det utskrivna materialets mängd blev 200 sidor.

Den psykosociala miljön har kartlagts via informanternas berättelser samt genom analys av tre av företagets personaltidningar och deras arbetsmiljöpolicy.

## *Databearbetning och analys*

Det insamlade datamaterialet – informanternas nedtecknade berättelser har tolkats enligt Kvales (1997) koncept av meningskoncentration och kategorisering. Intervjuerna har analyserats efterhand som de skrivits ut. Jag har studerat meningsbärande delar (t.ex. självrapporterad hälsa) som bildat helheter (i informanternas psykosociala miljö), enligt det hermeneutiska synsättet. Men jag har även, så som Kvale (1997) beskriver det, reducerat text till meningsbärande, koncentrerade enheter, t.ex. oro i arbetsgruppen. Ur texten har belysande, kategorier utkristalliserat sig såsom t.ex. reflektionstid och lågt inflytande, vilka bär på individernas uppfattningar om sin situation. Kategorierna som framkom i varje informants berättelse har sedan utgjort grunden till de tre huvudkategorierna: ”Otrygg stämning”, ”Tre-tid” och ”Påverkansmöjligheter” som tillsammans med de skriftliga dokumenten bär upp hela informantgruppens berättelse av sin psykosociala arbetsmiljö.

De skriftliga dokument som jag erhållit från företaget har rört organisationens uppbyggnad och dess psykosociala arbetsmiljö. De har analyserats enligt en hermeneutisk metod som benämns: kretsloppstolkning (Dahlgren, 2000). Metoden avser att belysa materialet och tanken är att forskarens horisonter stegvis skall utvidgas, medan denne förflyttar sig runt i kretsloppet. Tolkningen görs i sex steg, vilka består av en uppsättning frågor, som ställs till det utvalda materialet.

De sex aspekterna i tolkningskretsloppet är: 1. Mediala sammanhang. 2. Textens intentioner. 3. Målgruppen. 4. Produktionsomständigheter. 5. Textens uppbyggnad. 6. Samhällssammanhang. Textdokumenten har tolkats enligt ovanstående kretsloppstänkande, var för sig och tillsammans, för att få en helhetsbild av företaget och dess intentioner med omorganisationen. Den huvudkategori som kom fram ur analysarbetet av dokumenten är: "Drivhusklimat."

## **Resultat av intervjuerna**

### *De tre huvudkategorierna*

I informanternas berättelser utkristalliserades tre huvudkategorier. Den första benämns: "Otrygg stämning" och belyser hur informanterna uppfattar sin psykosociala arbetsmiljö. Den andra benämns: "Tre-tid" och behandlar de tidsmässiga konsekvenser som omorganisationerna har fått för informanterna. Den tredje huvudkategorin benämns: "Påverkansmöjligheter" och innefattar brister i organisationen men även möjligheter till en bättre psykosocial arbetsmiljö för de anställda.

Den kursiverade texten är informanternas egna ord.

### *En otrygg stämning*

*Det var en go stämning bland gubbarna sen blev det oro i lägret när de började röra i grytorna, folk började titta snett på varandra.*

Att det blev en konstig stämning i gruppen, vittnar de flesta informanterna om. Det var inte lätt att veta vem som skulle få gå, eller vem som skulle få vara kvar på företaget. Omorganisationerna ledde till personalindragningar och företagets lösning bestod av tidigare lagda pensioneringar, kompetensutveckling och "projektet steget". De som deltog i projektet fick möjligheter att utveckla och utbilda sig för att finna nya jobb i eller utanför organisationen.

*De som inte ville foga sig i företagets idéer om förändringar placerades i en parallellorganisation, där de fick lära sig att söka nya arbeten.*

Det har hela tiden funnits motstånd mot de snabba förändringarna, och finns fortfarande, berättar informanterna. Detta hanterades med hjälp av "projekt steget", där det fanns en tvingande och en frivillig del. "Projekt steget" kom till som en övertalighetshandling. Människor som hade blivit övertaliga flyttades över till en organisation i organisationen – en parallellorganisation. Här fick de arbeta med sig själva och den uppkomna situationen. De fick tillfälle att utbilda och utveckla sig under uppsägningstiden. Men det var inte alla som ville utveckla sig. Företaget har haft en övertro på att alla ville utvecklas, men så var inte alltid fallet hos de anställda.

Om man har varit på ett och samma arbete i väldigt många år och känner en trygghet i det så är det klart att man kan tänka sig att vara med om lite förändringar, men de stora stegen är det inte alla som vill göra, säger informanterna. I steget fick personalen utbildning i hur de skulle hantera kriser, berättar informanterna vidare.

*”Projekt steget” är ett ställe att placera folk. Där stoppade de in folk som fått sparken, ja inte riktigt sparken förstås, men innebörden var ju densamma, fast det lät ju lite finare förstås.*

Oron visade sig vara större bland de personer som blev kvar inom företaget de s.k. överlevarna, än de som fick möjlighet att lämna organisationen för tillfälle till reflektion. Detta gällde under förutsättningen att de frivilligt gick in i till exempel ”projekt steget”. De som kände sig tvingade till att lämna sin arbetsplats kände samma oro, som de som blev kvar i omorganisationernas turbulens. En otrygg stämning spred sig bland de anställda som blev kvar. Några kände sig utanför andra hade lättare att acceptera förändringarna. Någon förekomst av mobbning kände inte någon av informanterna till, däremot så vittnade alla om den oro de kände eller i vissa fall hade känt av när de var mitt uppe i omorganisationerna. Omorganisationerna har skapat oro i grupperna, menade informanterna. Grupper som fungerade bra slogs isär och nya konstellationer bildades. Oro och frustration har uppstått på jobbet, en del har väl inte haft det så lätt medan andra är mer av den positiva typen som gillar förändringar. Det är lite lugnare nu och inte lika ”hispig” som förr.

*Vi fixade väl det här ganska bra tillsammans, vi i gruppen men så försvann det ju folk, det var inget man pratade om, det var ju så för alla.*

Oron och frustrationen var det ingen som pratade om och ingen av informanterna visste vart de skulle vända sig med sin oro. De satt ”alla i samma båt.” Det är nog inte alla som har mått så bra under tiden som vi omorganiserade, menar en informant, men det är inte någon som mått så dåligt att hon eller han har behövt söka hjälp. Informanterna menade också att alla hade nog av sina egna bekymmer.

Nedan utspelar sig en exemplifierad fallbeskrivning som består av flera informanters utsagor i en arbetsmiljöfråga, nämligen den självuppskattade psykosociala hälsan.

*För trettio år sedan började jag på företaget och har sedan dess alltid varit mitt företag trogen. Jag har ju alltid trivts så bra, så varför skulle jag inte vara det ... För tio år sedan råkade jag ut för en olycka i arbetet, den var ganska illa men jag trodde inte att det var så farligt, visserligen så mådde jag inte så bra till en början, men det blev bättre efter hand. Det var ju inget man pratade om, det var bara att bita ihop och arbeta vidare. Efterhand som tiden gick så förvärrades skadan, jag stelnade till och hade svårt för att ta mig upp ur sängen på mornarna, men upp kom jag, efter lite hjälp av min sambo, och sedan var det bara att gå till jobbet. Inte en enda gång under alla dessa år var jag sjukskriven, vad skulle det ha tjänat till?*

När det så småningom uppdagades för företaget att personen varit sjuk och haft så ont i flera år så gjorde de allt som stod i företagets makt för att hjälpa till. Personen kom under sjukhusvård och fick därigenom hjälp. Efterhand som skadan blev bättre och mer eller mindre läkte ut så gavs möjligheten att komma med i ”projekt steget”. De anställda vill gärna ge företaget en eloge för deras sätt att ta hand om sin personal. De menade att det är ett stort företag som de arbetar på med stora resurser. Ett litet företag hade haft svårt att ge dem samma stöd och möjligheter till ett nytt arbete.

*Det är inte alla som sjukskriver sig så lätt, många går kanonförkylda till jobbet.*

Även om sjukfrånvaron inom företaget är låg (under 4 %) så verkar sjuknärvaron vara hög. Folk kämpar sig till jobbet då de borde vara hemma och vila upp sig, menar en informant. *Jag vill absolut inte bli sjukpensionerad*, säger en informant som varit med om en svårare arbetsolycka. *Jag börjar bli äldre*, säger en annan, *men inte så lastgammal att jag inte kan göra nytta*. Informanterna påpekar att de inte är säkra på att få ha jobbet kvar. De menar att det är bäst att kämpa på för de vet inte hur länge de får ha kvar sin anställning inom företaget. Vidare så uttrycker informanter ett flertal symptom på utmattning såsom nedstämdhet, högt blodtryck. De vet inte hur de skall lösa problemen utan känner sig uppgivna.

Från att ha varit en stark, statlig koncern har företaget splittrats upp på mindre enheter och blivit entreprenörer till sig själva. Företaget förändrades från att ha antagit en inriktning som gick ut på att ha sina egna resurser till att köpa in resurser utifrån. Före omorganisationen fanns där kompetenta människor nära organisationen och personalen, numera ligger allt på avstånd saker och ting har fått en tendens till att dröja. Företaget måste köpa in alla tjänster utifrån, det är de anställda själva som måste ta initiativet till all kontakt, ”bollen” ligger så att säga hos oss dem själva. Detta innebär att de anställda har tappat lite av gnistan, inget är självklart längre. När företaget hade egna resurser så låg allting närmare individen och var mer lättillgängligt. Numera är det inte så lätt att komma till, många tvekar för att söka hjälp när de får problem för de vet inte hur företaget skulle reagera. *Dessutom så kan man inte bara sjukskriva sig det har blivit hårdare på arbetsmarknaden och vem vet om jag får ha mitt jobb kvar i nästa omorganisation.*

Det psykosociala klimatet på företaget har hårdnat. Flera av de anställda går omkring med en ständig närvarande inre oro. Flera frågar sig vad som kommer hända närmast. Kommer jag att få ha mitt arbete kvar eller kommer jag att få gå är tankar som informanterna grubblar över. Bitterheten är stor hos några medan andra känner större tillförsikt inför framtiden.

### *Tiden har tre sidor*

Tid är en kärnkategori som utkristalliserat sig ur samtliga informanternas berättelser, men inte bara tid utan snarare ”Tre-tid”. Med begreppet ”Tre-tid” hänvisas till tre sidor av tid. För det första ”Nutid”, vilket här menas den tid som de anställda lever i och verkar i under arbetstiden, växeltid mellan arbete och vila. För det andra ”Förberedelsetid”, vilket här menas den tid som de anställda levde i före omorganisationen. För det tredje ”Omställningstid”, vilket här menas den tid som de anställda levde i under själva omorganisationsarbetet.

*Förut hann jag med både det ena och det andra numera hinner jag inte med något.*

Avsaknad av tid, eller kanske snarare brist på tid har visat sig genomgående i alla informanternas berättelser. De har svårt att se och förstå vart tiden har tagit vägen. Det känns som tiden bara rinner i väg för mig, och jag får ingenting gjort, är kommentarer som framgick under intervjuerna. Förr fanns det tid till en pratstund över kaffekoppen då och då, numera hinner vi knappt ta någon lunchpaus, säger två av informanterna. Att brist på tid i nuet är uppenbar framgår tydligt i intervjumaterialet, men inte bara i form av borttappad tid för små pratstunder utan även tid för rekreation och tid för att motionera och hålla kroppen i trim.

*Förr hade vi närhet till motion och rekreation. Jag ville ha åtminstone någon form av motionsanläggning med i den nya byggnaden när den byggdes för ett par år sedan, men av det blev ingenting.*

Innan den senaste omorganisationen så fanns saker och ting närmare de anställda. Tillgängligheten och tiden fanns till de anställdas förfogande. Det ordnades aktiviteter då precis som det görs nu, men mycket har kommit bort på vägen. Exempelvis så har aktiviteter startas upp, men sedan aldrig blivit fullföljda just på grund av brist på tid. Projekt som rör personalvårdande frågor har runnit ut i sanden helt enkelt i brist på tid, vilket har gjort att de anställda har tröttnat med motiveringen att det är ingen idé att försöka hänga med på något nytt, det blir ju aldrig något av det.

Informanterna har olika uppfattning om det förekommer stress bland dem. Någon tycker att här finns det ingen stress, ingen märkbar i alla fall, ingen som de kände av. Andra känner sig mer stressade. Företagets ledning anser att stressen klart har ökat efter alla dessa omorganisationer – men att det inte än är något större problem.

### *Nutid*

Med nutid menas, i det här forskningsresultatet, växeltid mellan arbetstid och vilotid. Med andra ord den tid som de anställda på företaget verkar i just nu. Tid för att reflektera och tänka efter, tas också upp under rubriken: nutid.

Tid för små pauser och tid för rekreation har fått stryka på foten och fått lämna plats för tid till arbete. Arbetstiden har med andra ord fått en större plats inom företaget än vilotiden. Konsekvenserna har blivit att de anställda slutat att hoppas på att få tid över till sig själva och till sin grupp. De har i många fall tappat tron och tilliten till ledningen och till organisationen som helhet.

### *Förberedelsetid*

*Jag har ju arbetat här i många år, det finns väl en hel del som jag kunnat bidra med om de bara frågat! Jag menar att på sätt och vis så har de ju frågat, men jag tycker inte att de har lyssnat! Det har liksom gått in genom det ena örat och ut genom det andra.*

Informanterna uppger att de haft svårt ”att hänga med i svängarna” och även i ledningens resonemang runt omorganisationerna. Förändringarna har gått för fort och de anställda har i många fall känt sig överkörda.



## *Omställningstid*

Tid till att ställa om har fört med sig olika konsekvenser för de anställda. De som har känt att de hunnit med i utvecklingen och förstått ledningens intentioner har haft lättare att acceptera de förändringar som gjorts. De andra har antingen inte alls accepterat det nya som hela tiden kommer eller så har de känt sig tvingade till att acceptera. Här har med andra ord två olika aspekter utkristalliserat sig.

För det första de som kommit fram till en acceptans av att de nu och i framtiden kommer att befinna sig i en arbetsmiljö av ständiga förändringar. För det andra de som varken vill, orkar eller känner något behov av att acceptera ständiga omorganisationer samt alla de förändringar omorganisationer för med sig. De informanter som i intervjuerna beskrivit sig som; ganska säkra på att förändringarna som omorganisationerna fört med sig kanske ändå varit ganska bra har haft lättare att acceptera den psykosociala arbetsmiljön.

*Jag fick tid på mig att fundera, fundera över vad jag ville. Företaget stöttade och hjälpte mig att komma igång.*

Tid till att reflektera, för att komma fatt sig själv har framkommit som en viktig ingrediens i intervjuerna, inte minst i några av informanternas berättelser. De har på olika sätt fått tid över för att reflektera och känna efter vad de själva vill med sina liv. Det har gjort att de känt att de haft kontroll över sina beslut. De har själva valt att komma tillbaka efter en kortare till längre frånvaro från företaget, med förnyade krafter och idéer som kommit företaget till nytta. Dessutom har de under sitt arbetsuppehåll fått kompetenshöjande utbildning, vilket har uppskattats av företaget. Positiva egenskaper såsom förändringsbenägenhet och initiativrikedom gör naturligtvis inte personernas situation sämre, utan är en klar tillgång för de intervjuade vad det gäller stöd och uppbackning från ledningen.

*Stora förändringar innebär alltid osäkerhet, men det är något som vi får lära oss att leva med. Jag tror inte att vi kommer att få leva i en värld där allting sätter sig.*

Ingen av informanterna tycker att allt har gått bra tillväga, men de har accepterat och ser det som ett faktum, att världen hela tiden kommer att förändras och dessutom i en allt snabbare takt. Själva acceptandet har inneburit en trygghet för dem. De informanter som uppger att de fått tid till att reflektera över sin situation och på ett eller annat sätt har haft möjlighet att tänka över sin situation i lugn och ro för att komma fram till vad de vill med sina liv i framtiden, har samtidigt lättare att acceptera sin arbetssituation.

En del av informanterna tillhör de som tvekar eller de som helt tvivlar på att förändringarna som, genomförts inom organisationen, är av godo. De här informanterna har inte fått tid över till att reflektera över omorganisationerna, utan det mesta har snurrat på i en allt snabbare takt. Påverkansmöjligheter med delaktighet som ingrediens har visat sig vara av stor betydelse för informanternas välbefinnande enligt dem själva och har sin beskärda del i om människan kan komma till insikt och finna ro i tillvaron. Eftersom denna huvudkategori har visat sig påverka om informanterna kommit till insikt och acceptans så nämner jag den här, men återkommer också till det under nästkommande huvudkategori: "Påverkansmöjligheter" som behandlar människors möjligheter till delaktighet.

## *Påverkansmöjlighet*

*Det var ett öppnare och positivare klimat förut men så kom det här med ekonomin. Vi var tidigare en storkoncern numera är vi ett entreprenadbolag som har stenhårda krav på oss.*

Flera av informanterna uppger att de känner sig övergivna och överkörda av företaget. De menar att de inte hjälp någonstans ifrån. Ytterligare andra uppger att de inte vet vart de skall vända sig med sin oro. Det är ingen som bryr sig om att vi har de här kostnaderna. Vi måste bära dem själva eftersom vi numera är en resultatenhet med egen budget – och den måste gå ihop. Det duger inte att vi visar röda siffror här inte.

Informanterna talar om den uppgivenhet som de känner inför framtiden. Vad kommer att ske och hur kommer det att gå till, är frågor som diskuteras på företaget. Det har inte funnits någon tid eller engagemang för att hantera motstånd till förändringar i organisationen. Konflikter har lagts åt sidan. De anställda anser att företaget har följt ”gängse regler”, men att man borde ha lyssnat mer på personalens erfarenheter.

*Det känns som om vi blivit överkörda på nå't sätt, som om vi inte är riktigt att räkna med. Man har hamnat i en sorts vakuum. Mellan två stolar.*

De anställda anser att de hamnat i skymundan av den stora koloss som de inte kan påverka eller styra. De undrar hur företagets ledning hade tänkt att saker och ting skulle ordna upp sig, när de inte lyssnar. Lyssnar och lyssnar föresten, det går in genom det ena örat och ut genom det andra, menar informanterna. Vad är det för mening att fråga oss när de sen blankt struntar i vad vi har sagt och tyckt.

Förändringar innebär alltid en osäkerhet, *man vet aldrig hur det kommer att sluta*, men många har vant sig. Alla är inte lika oroliga för framtiden. De som känner att de kunnat påverka sitt liv i någon utsträckning, har lättare att acceptera förändringar inom företaget. *Jag fick tid till att tänka efter och planera min framtid, det känns som en trygghet.* Andra har svårare att acceptera förändringarna som sker och påpekar att om de hade varit yngre så hade företagsledningen bättre lyssnat på dem än som nu när många av de anställda inom organisationen är äldre. Medelåldern är hög på företaget (47 år) och flera av informanterna känner sig undanskuffade och mindre värda. De anser att ledningen borde ha lyssnat mer på dem som har en lång erfarenhet.

De flesta i företaget har fått nya arbetsuppgifter i och med omorganisationerna. En del har kommit närmare ledningen och känner att de fått mer inflytande. Andra har kommit längre ifrån och känner att de hamnat utanför. Samtliga saknar den grupp och vi-känsla de hade förut. Då var de ett sammansvetsat ”gäng” - nu är de splittrade. Vi-känslan gjorde att de anställda kände sig starka och samlade. Efter omorganisationerna blev de uppdelade i mindre grupperingar. Även denna splittring gör att de känner att de har svårt att påverka sin situation. Det har uppstått lojalitetskonflikter på arbetsplatsen. Nya arbetskamrater har tillkommit och gamla har försvunnit. Informanterna uppger att de känner sig kluvna i sina nya roller.

*Hade jag bara fått vara med och påverka, så hade jag aldrig känt så här ...*

Har jag fått vara med och påverka så ...

*hade det här aldrig hänt  
hade jag inte känt mig så undanskuffad  
hade allt varit bättre*

Hade jag bara fått vara med ... är inledningen till de flesta av informanternas berättelse. De menar att hade företagets ledning lyssnat bättre på dem före omorganisationen och tagit bättre vara på deras samlade erfarenheter och kompetens så hade de också mått bättre. De hade då känt sig delaktiga i förändringsarbetet och varit mer positiva till den omorganisation som de ändå måste gå igenom. Informanterna menar att om de hade haft större möjlighet att påverka så hade förändringsarbetet gått smidigare än vad som nu blev fallet.

Informanterna pratar om den brist på information, som de upplever. De anser att det kan vara svårt att hänga med när de inte blev insatta i företagets intentioner. De uppger att det inte alltid går att utläsa och förstå sig på ledningens avsikter.

*Jag tycker att vi fått ganska dålig information, speciellt då jag jobbade ute.*

De som inte hade tillgång till dator under sitt dagliga arbete har känt sig utanför och segregerade från de andra. Speciellt eftersom företaget har gått mer över till datoriserad information och mer eller mindre slopat information till de anställda i pappersform. Det har splittrat arbetsgruppen. Informationen har varit relativt bra uppger andra informanter det har dock varit negativt att informationen oftast kommit ut på fredagar. Finns det någon baktanke med detta funderar informanterna. En trolig anledning skulle i så fall vara att vi hinner lugna ner oss framåt måndagen. Kommunikationen har varit en envägskommunikation. Den har kommit uppifrån och inte från oss arbetare säger informanterna. Hur skall man då kunna påverka, undrar informanterna.

## **Resultat dokumentanalys**

### *Drivhusklimat*

De anställdas psykosociala arbetsmiljö kan betraktas som ett drivhusklimat. Ett klimat där de anställda drivs i ett alltmer uppjagat tempo. Visserligen ett kreativt klimat, men ändå ett drivhusklimat med fokus på framtiden, framgår det av informanternas berättelser och av de dokument från företaget som jag analyserat.

Utdrag ur personaltidningar och andra dokument är markerade med citattecken.

Drivande, kreativa teman förekommer i stor mängd i alla dokument som kommer från företaget, men framförallt i deras personaltidningar. Ord som exemplifierar dessa teman är: Ny, förändring, utveckling, vision, drivkraft och framåt.

Företaget är mån om att framhålla sig som ett företag med en stor och generös själ, ett färgstarkt företag som vet vad det vill. ”Vårt mål är att bli bäst av alla” återfanns i en av tidningarna med variation i alla övriga. De vill också framhäva sig som ett företag som ligger rätt i tiden ”just in time”. Även flera av informanterna använder uttrycket ”just in time” när de berättar om företaget. Tidningarna är fulla av superlativ: Stora, kunnande, viktig roll, bred och djup kompetens, spetskompetens, tar ansvar, gediget, ökande, förbättrade, rejält förekommer upprepade gånger med stor variation inom deras medier.

”Förutsättningarna är goda”, med intentionen vi är bra, riktar sig till kunder och personal. Företaget vill få in all personal i en kundinriktad bana. Tidningarna är fulla av ord som övertalar och uppmanar de anställda att fokusera på kunden: kundorienterad, kundinriktad, kundfokus, vad kunden vill, kundens komfort, våra kundrelationer, vår service till kunden, vår kommunikation med kunden, kunden i högsätet o.s.v. är vokabulär som om och om igen återkommer i både intervjuer och i personaltidningarna.

”Förändring är nödvändig.” Uppmaningen till personalen att arbeta på sin egen attityd till förändring uppträder i texten som dolda, övertalande och påverkande budskap. Foton på personer i ledande ställning framställs som positiva, framåtorienterade, öppna och genuint intresserade av den läsarkrets den vänder sig till (personal och kunder). De nödvändiga förändringarna – som är bra för företaget – skrivs även i klartext: ”Samhället i sin helhet är i dag betydligt mer dynamiskt än för tio-tjugo år sedan kan heller inte vara statiskt”. Förändring är nödvändig, den öppnar nya möjligheter och är i grunden positiv även för den enskilde medarbetaren”. Samtidigt som skrifterna driver en attityd med framåtanda så är bilderna i tidsskrifterna tilltalande med vackra och harmoniska landskap. Färgerna är lugna och milda.

### *Oklar ledning och lågt socialt stöd*

Företaget gör regelbundna klimatenkätanalyser – men enligt ledningen så säger de inte så mycket. Problemet med dessa analyser är att organisationen förändras hela tiden. Det sker nya konstellationer, nya chefer tillkommer och nya grupperingar görs bland de anställda.

En klimatenkät skickades ut till företagets anställda år 2001. Den är konstruerad av International Survey Research (ISR), 2001. I den fick de anställda svara på frågor som gällde företagets psykosociala arbetsmiljö. Både hur de ser på arbetsmiljön inom den aktuella sektionen, där mina informanter arbetar, och hur de ser på företaget som helhet. I denna enkät kan man utläsa att de anställda har svårt att förstå företagets intentioner. De vet inte riktigt vart företaget är på väg och de tycker att företaget är dåligt på att hantera förändringar. De anställda tycker inte heller att företaget som helhet leds på ett bra sätt även om de tycker att deras del av företaget har en bra ledning. Uppskattning och stöd från chefen till de anställda visar sig vara låg i denna undersökning. Det finns inte heller tid för de anställda att reflektera över sitt arbete. Återkopplingen från chefen är dålig anser de. Företaget anses vara dåligt på att hantera förändringar. De flesta uppger sig dock inte som pressade av arbetet, enligt ISR; analys.

## Diskussion

Syftet med studien har hela tiden varit att undersöka hur nedskärningar och omorganisationer påverkar de människor som blev kvar, de så kallade överlevarna. Studien har genomförts inom ett specifikt företag men jag har inte varit intresserad av att titta på det här företaget på grund av att det är ett känt företag. Orsaken till mitt intresse för detta företag är att de har genomfört ett otal omorganisationer. I undersökningen så har jag använt mig av både intervjuer och analys av företagets skriftliga dokument. För jag har både velat se på hur företaget är uppbyggt, efter vilka principer som det är omorganiserat, och hur människors psykosociala hälsa ser ut inom ett företag med det här konceptet.

I diskussionen börjar jag med att försöka beskriva hur företaget är organiserat för att sedan avsluta med hur detta koncept har påverkat deras anställda.

### *Företagets ansikte och den psykosociala arbetsmiljön*

Företaget har genomgått flera omorganisationer genom åren. År 1994 skedde det första stora steget till den organisation som är i dag. Då koncentrerades funktionerna/makten till Stockholm medan koncernen delades upp på försäljning, drift, nät osv. Från att ha varit en statlig koncern har de sedan 1998 blivit ett entreprenadbolag. I samband med detta så delade de upp beställar- och utförarfunktionerna för att konkurrensutsätta verksamheten. Detta i linje med de avregleringar som sker på arbetsmarknaden. År 2001 skedde den senaste stora förändringen inom företaget. Då tre av entreprenadföretagen gick ihop till två nya, helt enligt det internationella konceptet ”Lean produktion”. Lindberg och Trägårdh (2000) menar att ”Lean produktion” är en fusion mellan de båda skolorna ”Taylor-principen” och ”Human relationsprincipen”. För likt ”Lean produktionskonceptet” så har det aktuella företaget slimmat sin organisation enligt ”Human relationsprincipen” som enligt Lindberg och Trägårdh (2000) bygger på mänskliga relationer. De har utarbetat handlingsplaner för att ta tillvara de anställdas erfarenheter och kunskaper. De anställda har gjorts delaktiga enligt alla konstens regler, menar företagets ledning.

Men företaget har också organiserats enligt den rationella ”Taylorprincipen”. De anställda har utbildats i en anda av att bli mer specialiserade inom olika arbetsområden och arbetsuppgifter, som enligt Hatch (2000) är utmärkande för Taylors resonemang av effektivisering. De hierarkiska stegen finns kvar – vilket även det är ett utmärkande drag för Taylors koncept - men cheferna på mellannivå har reducerats. När mellanchefernas antal reducerades så innebar det att de fick ansvar över fler anställda. Konsekvenserna blev att många av de anställda inte blev sedda på samma sätt som tidigare, enligt informanterna. Cheferna hinner inte med att ta hand om och vårda de anställdas hälsa i samma utsträckning som tidigare. De anställda blir mer utlämnade till sig själva de får ett ökat egenansvar för att produktiviteten och kvalitén inom företaget skall öka medan den reella makten binds ännu starkare till företagets ledning (Johnson, 1997). Det blir ett spel för galleriet där den anställde blir som en marionettdocka som företaget kan påverka och förändra eftersom det passar in i verksamheten.

De anställda genomgår fortlöpande utbildningar för att utveckla en spetskompetens. De blir specialiserade på de olika områdena vilket gör organisationen mer sårbar när den som är specialiserad inom ett visst område av någon orsak är borta. Samtidigt som den anställde känner sig ytterst behövd och viktig så få den också ett ökat ansvar. Det uppstår lätt en "hjältekultur" som Adler et. al., (1997) också påpekar. Det går inte att stanna hemma om man känner sig krasslig. De anställda på företaget kämpar på även när de egentligen borde vara hemma och vila upp sig. Hög sjuknärvaro är en faktor som Jeding et. al., (1999) pekar på som symtom inom en ohälsosam arbetsplats. Företaget har en låg sjukfrånvaro på 4 % men sjuknärvaron är hög enligt de anställda. Enligt Åsberg et. al., (2001) så är detta ett framträdande symtom hos de så kallade överlevarna.

De anställda som blivit kvar i företaget efter omorganisationerna har fått mer ansvar och en ökad arbetsbelastning samtidigt som mellancheferna har fått fler anställda att måna om. Det sociala stödet som förväntas komma från ledningen hinns inte med som förut., anser informanterna. Dessutom så påpekar de anställda att inte alla vill utvecklas och utbildas i en så hög grad som ideligen sker inom företaget. Detta blir en omöjlig ekvation som är ytterst påfrestande för de anställda. Cooper et. al., (2001) påpekar att högt egenansvar, hög arbetsbelastning och lågt socialt stöd är stressutlösande faktorer. Det är också på det sättet att de anställda inte har någon valmöjlighet. Det gäller att följa med i den snabba utvecklingen. Här är det vinna eller försvinna som gäller. Enligt Lazarus och Folkman (1984) så definieras stress som ett tillstånd där individen upplever att de krav som ställs inte motsvaras av individens egen förmåga att leva upp till. Även Ahlin (1991) påpekar detta faktum att det behöver vara en balans mellan krav och förmåga för att människan skall må bra. Företagets ambitioner att ta väl hand om de anställda har varit stora under omorganisationerna. Det har tänkts på folks väl och ve men i första hand på företagets ekonomiska vinster, berättar informanterna.

Företag som är omorganiserade och slimmade enligt "Leanproductions konceptet" har till syfte att uppnå en högre produktivitet och kvalitet. Med andra ord så görs försök till att öka företagets vinster samtidigt som kvalitén på utförandet förväntas öka. Den "lärande organisationens" principer av ett ständigt utvecklande byggs in i de anställdas tänkande. Företagets ambition är att ständigt utvecklas mot en högre kvalitet och ökad produktion, vilket gör att företaget hela tiden försöker utnyttja och pumpa ur de anställda så mycket som går och helst mer. Principen bygger på att det alltid finns ny kraft att pressa ut ur människor. I personaltidningarna görs reklam för Senges (2000) lärande och vidgande förmåga hos de anställda som en mycket positiv egenskap.

De ständigt förekommande fortbildningarna riktar in sig på att de anställda skall trimmas i att vara "kundmained". Enligt Womack et. al., (1990) så skall verksamheten inom organisationer som är "slimmade" enligt "Leanproduktions principen" vara kundfokuserad. Så kallade Svengelska gör sig påmind i tidningarnas texter. Engelska ord och uttryck används allt mer. Företaget vigdar sina vyer och får en allt större marknad utomlands. Globaliseringen tränger sig på. De anställda drivs i en allt högre takt att bli mer internationella. Engelskan blir ett mer eller mindre tvunget språk vid de ökade kundkontaktarna. Datoriseringen utökas markant inom företaget från alla håll och kanter. De som inte hänger med rationaliserades bort, exempelvis genom projektet "Steget". De som blev kvar, de så kallade överlevarna, upplever en alltmer ökande psykosocial stress.

Man borde ha lyssnat mer på personalens erfarenhet, påpekar informanterna. Det har inte funnits tid eller engagemang för att hantera motstånd till förändring i organisationen. Det är mycket möjligt att oron hade blivit mindre om de anställda i större grad hade blivit lyssnade på, anser jag. Det framgår i intervjuerna att de anställda känt sig förbigångna, att ledningen mer eller mindre låtsats att de lyssnat på dem, vilket Cooper et. al., (2001) nämner som ytterligare en stressande faktor inom en verksamhet. De har tagit in förslag på förändringar men sedan ändå gjort det som de själva ansett varit bäst. Det har blivit ett spel för gallerierna, anser informanterna.

### *En otrygg stämning*

De anställda har blivit specialiserade inom olika kompetensområden. En del har lyfts fram och fått ledande positioner i form av arbetsledare för olika projekt. De har fått extra ansvarsområden. Det gäller för de anställda att hålla sig framme och vara lojala mot företaget. Det gäller att skaffa sig en viktig position för att vara säker på att få vara kvar. Omorganisationerna fortsätter ständigt och de anställda vet aldrig när det är deras tur att få gå. Det blir en oro på arbetsplatsen. Det är många som undrar över hur länge de skall få behålla sin anställning. De som blivit kvar inom organisationen under och efter alla dessa omorganisationer, de så kallade överlevarna, bär på en oro som är svårhanterbar. De får nya arbetsuppgifter, nya saker att lära in befinner sig på en arbetsplats med ständiga förändringar. De måste ständigt visa ”framfötterna” och vara alerta. De förlorar den tidigare tryggheten som de hade när de visste vad som förväntades av dem. Numera läggs mer och mer ansvar ut på de anställda samtidigt som de har lite att säga till om. Tilltron till ledningen blir underminerad och svag. Men i samma stund som tilltron till ledningen försvagas så förväntas det från ledningens håll att de anställda skall visa lojalitet med företaget. Det blir konflikter som är svåra för de anställda att hantera. De anställda uppgav att de kände skuld känslor i den här dynamiken som uppstod. Anställningsotrygghet fann Sverke (1999) i sin undersökning ha starka negativa samband med tillit till organisationens ledning och till trivsel på arbetsplatsen

Det blev motsättningar mellan olika grupper på arbetsplatsen. En del fick nya, ansvarskrävande uppgifter medan andra blev kvar som mer eller mindre ett objekt i den stora massan. De som utsågs till projektledartjänster fick ett större ansvar på sig att bära upp företaget samtidigt som de före detta arbetskamraterna tittade snett på dem. I samma veva så kände projektledarna en ökad lojalitet gentemot företaget med bekostnad på lojaliteten som tidigare, i det närmaste, enbart riktade sig till de andra, som de då arbetade ihop med. Den tidigare grundtryggheten kommer därigenom i svallning. Ingen vet riktigt hur det kommer att sluta eller vilken riktning omorganisationerna kommer att ta. Enligt Mishra och Spreitzer (1998) så uppfattades den krympta organisationen som hotande eller till och med skadlig om de anställda känner misstro till hur företagets ledning går tillväga vid själva omorganisationen.

Sjukfrånvaron är låg inom företaget, vilket en del inom organisationen stolt visar på som en positiv egenskap. Men om man tittar lite närmare på fenomenet så framgår det att de anställda går till sitt arbete trots att de inte känner sig friska. Inom det här företaget så berättar informanterna att många går ”kanonförkylda” till jobbet att anställda kämpar sig till arbetet med ständig värk, efter arbetsolyckor. Enligt Jeding och Theorell (1999) så är hög sjuknärvaro, stor personalomsättning och många olyckstillbud tecken på en ohälsosam arbetsplats.

I informanternas berättelser kan man läsa ut att de anställda på företaget kämpar vidare mycket på grund av rädslan för att bli utan arbete. Ingen visste vem som skulle få gå vid nästa omorganisation. Det gäller att hålla sig kvar med alla medel. Otryggheten som infunnit sig efter att föregående grupperingar har splittrats gör sitt till att de anställda kämpar på. Det blir en ojämnhet mot systemet där egentligen inte någon är vinnare. De anställda sliter ut sig och företaget förlorar arbetskraft. Man skulle kunna tänka sig att de anställda skulle söka sig någon annanstans men det finns mycket som talar för att de inte har så mycket att hämta ute på den öppna arbetsmarknaden. Många av de anställda är äldre – medelåldern på företaget är 47 år – de flesta saknar högskoleutbildning och är allmänt slitna efter alla år i ett tungt arbete.

Konsekvensen av att "slimma" organisationen enligt "Leanproduktionkonceptet" har blivit en otrygg stämning, hos de anställda på företaget. De upplever inte längre att de har någon makt att själva bestämma vare sig det ena eller det andra.

### *Tiden har tre sidor.*

Brist på tid är ett specifikt fenomen för de anställda inom det här företaget och en utmärkande kategori för företaget som jag hittade i min undersökning. Det är företaget och dess ledning som i det här fallet driver på sina anställda i ett allt mer uppskruvat tempo. Jag nämner drivhusklimat som huvudkategorin i resultatet som jag fick fram från företagets dokument. Kanske kan det tyckas hårt och syniskt men jag kan inte se det på något annat sätt. Inom organisationen drivs "överlevarna" mot att bli allt mer flexibla och kreativt öppna för det som är nytt. Samhället förändras i ett rasande tempo och det gäller för företagen att hänga med och att få sina anställda med på noterna.

För samhället i stort så ökar stresssymtomen lavinartat visar ett flertal forskningsresultat (Kivimäki et. al., 2000; Westerlund et. al., 2000; Gabriel & Liimatainen, 2000). Det är något som flera forskare inom de samhälls- och beteendevetenskapliga sfärerna har tagit fasta på. Det arbetas för fullt både nationellt och internationellt med att försöka hitta en lösning, eller flera, på problemet. De anställda på det här företaget anser att de inte fått tid på sig att förbereda sig för de omställningar som omorganisationer oundvikligen för med sig. Om de fått tid till att reflektera över vad som händer och sker med dem själva och med deras arbetsplats så hade de kanske mått bättre.

Tid för att reflektera är eftersatt inom företaget. Det framgår både av informanternas berättelse och av den klimatenkät, som jag tagit del av. Brist på tid för eftertanke är enligt Coopers et. al., (2001) modell stressande. De som fått tid för att reflektera har fått den utanför företaget då de av någon anledning varit lediga. Dessa känner sig i betydligt större utsträckning tillfreds med tillvaron. De uppskattar företaget mycket mer än de som inte haft förmånen av att kunna ta vara på ledig tid.

Var tog tiden till reflektion vägen, vart tog min tid vägen, funderar informanterna. Varthän skall jag vända mig för att få tillbaka den!? Åkerstedt et. al., (2000) visar i sin studie att tillfällig stress i arbetslivet kan tolereras om det finns tid för återhämtning. På det här företaget har tiden till reflektion och återhämtning aldrig funnits. Enligt Åkerstedt et. al., (2000) så skulle det leda till utbrändhet men det är inte något som jag funnit i min studie. Kanske kan det bero på den lärande delen som är inbakad i detta företags koncept av "Leanproduktion". Det kanske är så att den fortbildning som kommer de anställda tillgodo är så stimulerande och uppbyggande att det håller stressen borta. En annan faktor kan också vara att "överlevarna" mycket ofta utmanas



i att lösa nya arbetsuppgifter. Det kanske har blivit någon form av balans som ändå håller utbrändheten borta. Men det kan också vara så att stressnivån ännu inte nått sin kulmen på företaget. Informanterna har som framgår i resultat olika uppfattning av hur stressprofilen inom företaget ser ut. Klimatenkäten som nämns i resultatet har svårt att visa på hur stressprofilen utvecklats på grund av de stora förändringar som hela tiden äger rum på företaget.

Det konstateras också att sjukfrånvaron är låg inom företaget. Det här är ett vanligt förekommande fenomen som förekommer hos ”överlevare” inom krympta företag (Åsberg et. al., 2001). Vad det beror på framkommer tydligt i denna studie, enligt min mening. Företaget har skapat en falsk lojalitet hos sina anställda som bygger på den otrygghet de känner av ett flertal olika skäl. Till exempel rädslan för att bli uppsagd för en person som är äldre och saknar utbildning.

Tid för att förbereda sig på förändringar har inte förekommit på företaget, enligt informanterna. Att informationen varit eftersatt till de anställda och att de inte uppfattat ledningens intentioner om vad alla dessa omorganisationer syftar till gör att de anställda uppfattar ledningen som svag. Tillsammans med det låga sociala stödet de får från ledningen som framgår i intervjuerna och i klimatenkäten så kan man tänka sig att en onödig stress uppstår på företaget. Ungefär hälften av informanterna uppger att de fått dåligt socialt stöd ifrån ledningen. Otydliga mål och bristande kommunikation från ledningen i kombination med ett lågt socialt stöd kan enligt Cooper et. al. (2001) utlösa stress hos den anställde.

### *Påverkansmöjligheter*

Informationen kommer uppifrån ledningen ner till de anställda. Den är undermålig och går inte ut till alla i samma utsträckning, anser informanterna. De som arbetar ute på fältet får en sämre insyn i företagets avsikter. Detta beror på att organisationen vill vinkla över all informationsutflöde via e-post. Pappersinformationen är i förskingringen och sker i mindre utsträckning. Arbetar man då ute på fältet så har man inte tillgång till dator vilket medför att de missar den information som de på kontoret får. Detta medför att de känner sig misskrediterade i jämförelse med dem som arbetar inne. En obalans mellan de som arbetar inne och de som arbetar ute uppstår. Det blir en ”vi och dom” problematik.

Splittring och missunnsamhet uppstår även på grund av att de anställda i arbetsgruppen fått nya arbetsuppgifter. En dubbelbottnad lojalitet har uppstått inom företaget, en lojalitet gentemot arbetskamraterna men även en lojalitet gentemot organisationen. Adler et. al. (1997) talar om att en ”hjältekultur” riskerar att utvecklas inom så kallade platta organisatorer där de ”svaga” lätt slås ut. Även i min undersökning kan denna struktur skönjas. Informanterna upplever sig vara fast i ”klorna” på en stor koloss som de själva inte kan påverka. De känner inte heller att de har någon egen makt att påverka sin arbetssituation samtidigt som de har fått större egenansvar. Enligt Johnson (1997) så uppstår en konflikt, inom företag som är uppbyggda enligt ”Leanproduction konceptet”, mellan att de anställda får ett eget högre ansvar och att de inte har en reell makt att förändra och påverka.

## *Sammanfattning och egna reflektioner*

Vad händer egentligen när möjligheten till att påverka sanktioneras bort? Det är något att fundera över. Man borde ha lyssnat mer på personalens erfarenheter säger informanterna och i detta ligger mycken sanning. Hade man bara lyssnat på de anställda när de kom med sina idéer och inte bara låtsats som om man lyssnade så hade säkert förändringarna gått betydligt smärtligrare förbi för de anställda, anser jag. De anställda har som sagt var saknat den trygghet som stöd och uppmuntran från ledningen skulle ha gett. Tillsammans med en koncis fortlöpande information så hade ledningen haft mycket större chans att få med de anställda i förändringsprocessen. De hade känt sig behövda och med på noterna. Att kunna påverka sin arbetssituation är oerhört viktigt för hur man mår på arbete. Ett faktum som enligt Mishra och Spreitzer (1998) är en avgörande ingrediens när det gäller hur människor kan hantera stress på arbetsplatsen. Mår man bra på arbetet så påverkar det också den övriga livssituationen. Människan har ett behov av att känna att de kan vara med och påverka sin livssituation, att man har valmöjligheter.

När jag påbörjade min forskning och läste in mig på ämnet så var jag även beredd på att undersöka hur informanternas livssituation såg ut jämte hur deras personlighet såg ut. Jag började titta på olika sätt att mäta livssituationen och även hur man kunde gå till väga när man studerar personlighet. Men jag insåg snart att det skulle bli ett alltför avancerad och tidskrävande uppgift för en forskningsuppgift på denna nivå. Däremot så var jag nödgad att studera in arbets- och organisationspsykologi, eftersom det inte är direkt den kursen som jag studerat tidigare. Min huvudinriktning har varit psykologi rätt och slätt men det har varit mycket lärorikt och intressant att ta del av hur psykologi kan te sig inom ett företag. Det jag önskar är att jag hade kunnat fullfölja mina intentioner att studera hur den psykologiska helheten påverkar människans totala psykologiska hälsosituation för jag tror att allt hänger samman. Människan påverkas och påverkar. Antonovskys (1992) KASAM, känslan av sammanhang, står för en bredd som kommer att hålla långt in i framtiden, enligt min mening.

Min yngsta dotter har skrivit en diktbok. Med hennes tillåtelse har jag dristat mig till att ta med den här dikten som en förstärkning och illustration till hur jag ser på detta företaget och på samhället som stort.

### *Regi*

*Jag ser mina ben och fötter röra sig i takt  
med musiken, de nästan dansar. Runt om  
finns tusen människors kroppar, dansandes till  
samma melodi. Basen styr våra hjärtans slag,  
ser till att vi alla håller takten, ser till  
så att vi alla håller oss inom notationens  
gränser.*

*Jag ser mina armar sträcka sig efter en  
partner, pardansen har börjat. Hjärtfrekvensen  
ökar, långsamma toner ska lugna oss. Två  
steg till höger, ett fram, två bak, ett till  
vänster. Koreografin gäller alla. Vi rör os  
tillsammans, regisserade under dirigentens  
tecken.*

*Jenny Werner*

## Referenser

- Adler P., Godoftas B., & Levine D., (1997). Ergonomics, employee involvement, and the Toyota Production System: A case study of NUMMI's 1993 model introduction. *Industrial and Labor Relations Review*, nr. 50, s. 416-437.
- Ahlin E., (1991). *Ledarskap i tillplattad organisation*. Kristianstad: Landstinget Kristianstads län.
- Alvesson M., (1999). Psykologi och kritisk samhällsteori. I Allwood C. M. & Erikson M. (red.) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson M. & Sköldbäck K., (1994). *Tolkning och reflektion; vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson G., Malmgren S. & Johrén A., (2000). *Lönsam friskvård, effektivare företag*. Stockholm: Arbetskyddsmyndigheten.
- Antonovsky A., (1992). *Hälsans mysterium*. Köping: Natur och Kultur.
- Cooper C., Dewe P. & O'Driscoll M., (2001). *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. USA: Sage Publications.
- Dahlgren P., (2000). Vad säger medierna och vad betyder de? I Jarlbro G. (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Eklund K. & Westerlund U., (1991). Efter Taylor – en debattskrift från Produktivitetsdelegationen och Arbetslivsfonden. *Produktivitetsdelegationen och Arbetslivsfonden*. S. 4-6.
- Gabriel P. & Liimatainen M-R., (2000). *Mental Health in the Workplace*. Opublicerad rapport. International Labour Organisation (ILO): Genève.
- Hallberg M., (1999). Hermeneutik. I Allwood C. M. (red.) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Hane M., (2000). *Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring*. Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen i Örebro. Örebro: Yrkesinspektionen och samarbetsdynamik AB.
- Hatch M. J., (2000). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- International Survey Research (2001). *MY OPINION*. London: Albany House.
- Jeding K. & Theorell T., (1999). Hur mäts hälsa? I Marklund S. (red.) *Ett friskt arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

- Johnson J, (1997). Empowerment in future worklife. *Scand J. Work Environ Health*. Nr. 23, s. 23-27.
- Kivimäki M., Vahtera J., Pentti J. & Ferri J. E., (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal* nr. 320. s. 971-975.
- Krogh T., (1996). *Historie, forståelse og fortolkning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale S., (1997). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazarus R. S. & Folkman S., (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer, cop.
- Lindberg K. & Trägårdh B., (2000). Lean-koncept i magra vårdorganisationer. I Barklöf K. (red). *Magra organisationer i arbetslivet. Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Uppsala: Ord och Vetande AB.
- Mayo A. & Lank E., (1995). *Lärande I organisationen*. Malmö: Liber- Hermods.
- Medin J. & Alexandersson K., (2000). *Hälsa och hälsofrämjande- en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.
- Menckel E. & Österblom L., (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen*. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet.
- Mishra A. & Spreitzer G., (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work design. *Academy of Management Review*, nr. 23, s. 567-588.
- Selye H., (1981). *The stress of life*. New York: Wiley.
- Senge P. M., (2000). *Den femte diciplin. Den lärande organisationens konst*. Falun: AIT Falun AB.
- Sverke M., (1999). *Anställningsotrygghet, arbetsattityder och hälsa i magra organisationer: En litteraturöversikt och metanalyys*. Projektet under slutrapportering. Stockholm: Psykologiska Institutionen Stockholms Universitet.
- Tegsjö B., Hedin G. & Eklund I., (2000). *Magra organisationer i arbetslivet. Kartläggning av magra organisationer*. Uppsala: Ord & Vetande AB.
- Thomsson H. & Menckel E., (1997). *Vad är hälsofrämjande på arbetsplatser? Ett bidrag till utvecklingen av ett svenskt begrepp*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wadell B. & Larsson B., (1998). *Arbetsmiljö- En dold resurs*. Lund: Studentlitteratur.

Westerlund H., Ahlberg-Hultén G., Alfredsson L., Hertling A. & Theorell T., (2000). Krav och kontroll i magra organisationer. I Barklöf K. (red). *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Womack P., Jones D. & Roos D., (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.

Åkerstedt T., Kecklund G., Gillberg M. & Lowden A., (2000). Återhämtning. I Barklöf K. (red.) *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Åsberg M., Rylander G., Nygren Å. & Rydmark I., (2001). *Stress den vanligaste orsaken till långvariga sjukskrivningar*. Opublicerat manuskript. Karolinska Institutet: Stockholm.