

Pyramidens gåta

Abstract

Detta arbete rör sig inom det organisationsteoretiska området. Ämnet som behandlas är kontrollspann och vad som påverkar och påverkas av detta. Vi har funnit att det finns en stor mängd olika faktorer som kan sägas påverka hur en organisation väljer eller bör välja att strukturera sig. I uppsatsens första del har vi försökt identifiera vilka effekter olika breda kontrollspann kan tänkas ha för en verksamhet samt vilka rekommendationer som finns i den existerande forskningen kring kontrollspann.

I andra delen av uppsatsen undersöker vi Lunds universitetssjukhus akutmottagning, där man nyligen (2006) genomfört en omorganisation som bla innebar avsmalnande av första linjens chefers kontrollspann. Vi har funnit att många av de effekter som man kunnat förvänta sig inte har inträffat i vårt exempelfall.

Nyckelord: kontrollspann, organisationsteori, sjukvård, pyramid, organisationsstruktur

Innehållsförteckning

Del I	1
Pyramidens gåta	1
Det strukturella perspektivet	1
Platt och bred eller hög och smal	1
Att riva pyramider	2
Att resa pyramider	2
Frågeställningar	3
Kontrollspann – en teoretisk översikt	3
Kortfattad historik	3
Kontrollspannets utveckling samt talfixering	4
Situationsanpassat kontrollspann	5
Luther Gulicks kontrollspannsdeterminatorer	6
Motsägelsefull managementlitteratur	6
Kontrollspann – grundidén	7
Uppgiftens svårighetsgrad	8
Hierarkisk nivå	8
Antalet uppgifter	9
Mognaden i organisationen	10
Den svenska hemtjänstens organisatoriska mognad – ett exempel	11
Ledarbeteendet i organisationen	11
Kontrollspann – konsekvenser och rekommendationer	13
Bredare kontrollspann – konsekvenser	13
Smalare kontrollspann – konsekvenser	14
Existerande rekommendationer gällande lämpligt kontrollspann	15
Del II	17
Omorganisation inom akutsjukvården	17
Vårt exempel – Akutmottagningen USiL	17
Omorganisationen – vad ändrades och varför?	17
Akutmottagningens sjuk- och undersköterskor	17
Kort metodologisk reflektion	18
Resultat av det empiriska arbetet – enkätsvar	19
Avslutande diskussion	23
Referenser	25
Bilagor	27

Del I

Pyramidens profil

Det strukturella perspektivet

Den organisationsteoretiska diskussionen i vårt arbete utgår ifrån ett strukturellt perspektiv. Med detta menar vi inte att vi som vissa mer inbitna strukturalister (tex Fayol, Mintzberg) hävdar att huvuddelen av alla bekymmer en organisation kan tänkas stöta på går att härleda till dess struktur och bota genom strukturella modifieringar. Vi tror dock att strukturen, även om den inte är allt, är viktig och därför värd att ägna en hel del uppmärksamhet. Det strukturella perspektivets grundläggande antaganden sammanfattas av Bolman och Deal i *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* och lyder där som följer:

1. Organisationer existerar för att man ska kunna uppnå uppställda mål.
2. Organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning.
3. Lämpliga samordnings- och kontrollformer säkerställer att olika individers och enheters ansträngningar kopplas samman.
4. Organisationer fungerar bäst då rationaliteten ges företräde framför personliga preferenser och yttre tryck.
5. Strukturerna måste utformas på ett sådant sätt att de passar organisationens villkor (exempelvis vad gäller mål, teknologi, arbetsstyrka och omgivning).
6. Problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.
(Bolman & Deal 2005:75)

Man skulle alltså kunna säga att vi i vår åskådning utgår ifrån dessa förutsättningar men reserverar oss gällande antagande nummer sex som vi anser vara av alltför reduktionistisk karaktär. Det tycks knappast omöjligt att tänka sig flera typer av organisatoriska problem som skulle vara svåra eller omöjliga att rå på med hjälp av strukturell analys och strukturella förändringar. Dessa strukturella antaganden kommer inte att diskuteras ytterligare i uppsatsen men bör ändå nämnas då vi i de flesta av våra resonemang delar dessa utgångspunkter.

Platt och bred eller hög och smal

Varje organisation kan sägas brottas med ett evigt grundläggande strukturellt dilemma: platt och bred eller hög och smal. Denna frågeställnings populäraste svar verkar vara av cyklisk karaktär och de båda varianterna avlöser med jämna mellanrum varandra i form av olika organisationsteoretiska modeströmningar. De senaste decenniernas mest populära medicin skulle nog enklast kunna sammanfattas som platt och bred (Ohlsson & Rombach 1998:13, Christensen mfl 2004:79). Denna trend kan sägas ha sitt ursprung i den privata sektorn och har sedan i omfattande utsträckning absorberats in i den offentliga verksamheten ofta som ett led i vad vi kallar New Public Management.

Att riva pyramider

Managementlitteraturen har på sistone dominerats av teorier som hävdar att dagens arbetsliv präglas av hög förändringstakt, stor komplexitet och ökade kunskapskrav även långt ner i organisationer (Ohlsson & Rombach 1998:27-28). I samband med detta har man ofta framhållit att det enda sättet för organisationer att hantera denna turbulenta tid är att riva hierarkiska pyramider och genom detta pyramidrivande förläna större ansvar till den operativa basen i verksamheten (se tex Carlzon 1985, Semler 1993). På detta vis hoppas man skapa strukturer som är mer flexibla och bättre på att anpassa sig efter omgivningens förväntningar. Tanken är att den enskilda anställda ska kunna förverkliga sitt fulla potential utan att tröga byråkratiska regler ska lamslå hennes inneboende kreativitet och energi och förringa hennes kunskap (Carlzon 1985:15-23). Jan Carlzons (chef för först Vingresor sedan Linjeflyg och sedan även SAS) bok *Riv pyramiderna!* är visserligen snarast en självgod hjälteskildring där författaren med dåligt spelad blygsamhet hyllar sin egen förträfflighet som klarsynt visionär, men den fångar samtidigt på ett tydligt sätt upp den tillplattningstrend som varit dominerande sedan länge. Carlzon ondgör sig över de traditionella företagshierarkierna som han anser utgöra friktion i maskineriet snarare än olja. Bland dessa friktionselement nämns bla stelhet, onödigt byråkrati och överorganisation (Carlzon 1985:138).

Jag tror att vi kan hitta ett mer horisontellt arbetssätt, där vi minskar antalet beslutsnivåer. Det spar tid och ökar precisionen, men det är framför allt det bästa sättet att möta Den Nya Människans krav på eget ansvar i arbetet.
(Carlzon 1985:201)

Carlzon förmår dock inte att tänka 'utanför pyramiden' (eller lådan – men pyramiden tycktes som en passande geometrisk form). Författaren föreslår alltså, i motsats till vad bokens titel ger intryck av, inte ett alternativ till pyramiden som tex ett nätverkssystem eller motsvarande (jfr tex Helgesens "inkluderande nät" Bolman & Deal 2005:116), utan stannar vid att ordinera borttagande av vissa av pyramidens 'våningar'. I författarens idealmodell innehåller pyramiden endast tre nivåer. Högst upp finns den strategiska ledningen som sysslar med att utarbeta en vision och på ett tydligt sätt kommunicera den nedåt i verksamheten, denna ledning ska inte detaljstyra någonting utan endast precisera riktning och mål. På våning två finns det enda 'mellanchefsskiktet'. Detta skikts ansvar består i att skapa de förutsättningar som verksamheten kräver i form av allt ifrån planering till investeringar och rekryteringar. Längst ned i modellen finns den operativa verksamheten eller verksamhetsnivån. Här ska enligt Carlzons modell alla detaljbeslut fattas. Han framhåller att det är i denna frontlinje som det moderna företags specialister finns och därför bör befogenheter och ansvar delegeras hit. Detta resonemang går hand i hand med Carlzons starka övertygelse om *Den Nya Människans* behov av att ta eget ansvar i arbetet. (Carlzon 1985:202-203)

Att resa pyramider

Östen Ohlsson och Björn Rombach tar sig i sin *Res pyramiderna* (1998) an att leka med tanken om det inte lika gärna skulle kunna vara tvärtom. I bokens första del tar man en närmare titt på vad man kallar "vår samtids myter" (1998:27). Dessa myter utgörs av just uppfattningen om den höga förändringstakten, samhällets stora komplexitet och de högt ställda kunskapskraven. Att detaljbeskriva argumentationen avsätter vi inte plats för här då detta inte direkt ingår i vårt ämne. Man kan dock notera att författarna med hjälp av en sakligt förd argumentation, stöttad av annan forskning lyckas visa att dessa myter mycket väl skulle kunna tolkas precis tvärtom (se Ohlsson & Rombach 1998:45-82 för detaljer). Vidare

diskuterar man huruvida tillplattning är en lämplig ordination för att komma till rätta med de bekymmer som anses vara centrala för dagens organisationer (se bokens andra del främst kap 5 & 6). Man diskuterar tillplattningstekniker och konstaterar att det är föga troligt att tillplattning skulle ske genom att man tog bort den högsta ledningen (jfr Miller & Friesens *den huvudlöse jätten* i Bolman & Deal 2005:120) eller den operativa basen. Det som återstår är alltså att skära ner i mellanskikten. Den kloke läsaren inser här att tillplattning utan mycket omfattande personalnedskärningar i basen med nödvändighet innebär fler underställda per chef (Ohlsson & Rombach 1998:86-91). Vi kommer i vår uppsats utgå ifrån denna tanke om att tillplattning medför breddade kontrollspann. Det lär finnas vissa undantag men i de allra flesta fall kan det antas stämma.

Frågeställningar

Vår uppsats kommer i princip uteslutande att behandla begreppet kontrollspann ur olika synvinklar. Vi är intresserade av att bekanta oss ytterligare med begreppet och i och med detta försöka förstå vad som påverkar och vad som påverkas av kontrollspannet. Vi vill ta reda på vad annan forskning på området visat och vilka rekommendationer som finns angående lämpliga kontrollspann.

Våra frågeställningar kan sammanfattas på följande vis:

- Varifrån härstammar begreppet kontrollspann och hur har detta begrepp utvecklats?
- Vilka rekommendationer finns gällande lämpligt kontrollspann för första linjens chefer?
- Vilka effekter kan förväntas vid begagnande av smalare/bredare kontrollspann?
- Kan vi se några av dessa effekter i vårt exempel fall akutmottagningen i Lund?

För att få svar på de första tre frågorna ägnas den första delen av uppsatsen åt en grundlig genomgång av begreppet, allt för att försöka ge en så fullständig bild som möjligt av begreppets innebörd. I uppsatsens andra del kommer vi sedan att behandla vårt exempel fall och redovisa resultaten av den enkätundersökning vi gjort bland akutmottagningens sjuk- och undersköterskor.

Kontrollspann – en teoretisk översikt

Kortfattad historik

Scholars of public organizations have long been interested in understanding how organizational structures shape organizational performance. This is an important question because if links between structure and performance exist, then manipulating organizational structures may lead to improvements in organizational performance
(Bothe & Meier 2001:341)

Inom organisationsteori har man alltid sökt receptet för den sunda organisationen. Max Weber bidrog som bekant i och med sina studier av byråkrati till den klassiska organisationsteorin. Weber menade att de anställdas effektivitet och produktivitet skulle styras genom en strikt hierarkisk uppbyggnad inom organisationen. Formella regler tillsammans med kraftigt avgränsade ansvarsområden skulle hindra att de anställda underpresterade. Webers teorier

influerar som vi vet än idag vår syn på förvaltning och organisation. (Ritzer 2000:126, Andersson-Felé 2008:62-63).

En viktig aspekt i frågan om den sunda organisationen har just varit frågan om hur stort kontrollspann en chef bör ha/kan hantera. Begreppet anses först ha behandlats av Henri Fayol, en fransk gruvingenjör och sedermera företagsledare, i början av förra seklet (Anderson-Felé 2006:19-20). I Fayols klassiker "Industriell och allmän organisation" behandlas ämnet men i den upplaga vi kommit över (Stockholm: PA Nordstedt & Söners Förlag 1965) nämns inte själva begreppet annat än i inledningen av Eric Rhenman (Fayol 1965:13). Fayol påstås ändå ha hävdat att på en lägre nivå i organisationen var 15 underställda ett bra kontrollspann, medan det på den högsta nivån endast lämpade sig med 4 underställda (Andersson-Felé 2008:63-64).

Frederick Winslow Taylor, som kan sägas vara upphovsman till rationaliseringsrörelsen, pekade liksom Weber på betydelsen av auktoritet och direkt kontroll av de anställda. Genom att utföra tidsstudier, dvs. mäta den snabbaste tiden en arbetsuppgift kunde utföras på kunde Taylor optimera varje anställds arbetsuppgift och se till att rätt man kom på rätt plats. I samband med detta skulle effektiviteten inom organisationen öka. Taylor ansåg även att det fanns ett optimalt kontrollspann för en organisation, det är dock oklart om han hade en exakt siffra på kontrollspannet och om hans uppmätta effektivitet behölls då antalet underställda ökade respektive minskade (Andersson-Felé 2008:63).

Gemensamt för alla dessa tidiga utvecklare av organisationsteorier är att samtliga lagt tyngdpunkten på de formella delarna av organisationen. De såg organisationen som ett maskineri, där alla delar kan ställas in och justeras till ett optimalt tillstånd. De ansåg även att ledaren skulle agera allsmäktig fadersfigur som ständigt kontrollerar de underställda, vilket endast var möjligt med en hierarkiskt uppbyggd organisationsstruktur (Andersson-Felé 2008:63-64).

Kontrollspannets utveckling samt talfixering

Med tiden gick Kontrollspannsbegreppet ifrån att endast vara ett verktyg för att analysera organisationer till att vara en normativ och allmängiltig organisationsprincip. Att kontrollspannet skulle vara så smalt som möjligt, för att främja kontroll av de underställda, var nästintill alla överens om. Nu gällde det att hitta det optimala talet på detta spann.

Den amerikanske managementkonsulten Lydall Urwick såg till att ta täten, då han påstod att en chef på den högsta nivån inte kan ha ett bredare kontrollspann än sex personer. *"No supervisor can supervise directly the work of more than five, or at the most six, subordinates whose work interlock"* (Urwick i Andersson-Felé 2008:64).

Urwick menade att de högsta chefernas växande arbetsbörda inte klarade av fler anställda. Han tyckte även att en chef ska ha en nära och personlig kontakt till alla sina underställda. Urwick påpekar dock att hans kontrollspannsavgränsning endast gäller då det finns ett behov av täta kontakter mellan de underställda pga. sammanhängande arbetsuppgifter samt att bredare kontrollspann kan tillämpas då arbetsuppgifter är mindre krävande (Andersson-Felé 2008:64).

En annan forskare som tillförde något till kontrollspannsteoriernas utveckling var managementkonsulten Vytautas Graicunas. Graicunas skrev i en artikel 1933 att det optimala kontrollspannet högst kan sträcka sig till 5 underställda men att det oftast rörde sig om fyra stycken. Detta baserade han på uträkningar kring tre olika typer av relationer mellan chefen och de underställda: [1] Direkta enkla relationer mellan chefen och respektive underställd; [2] ömsesidiga relationer mellan underställda samt [3] direkta grupprelationer mellan chef och underställda. På så sätt fick Graicunas fram att komplexiteten i relationerna ökar exponentiellt

allt eftersom fler underställda tas in i kontrollspannet. Tex hade en chef med två underställda sex olika relationer, medan en chef med 6 stycken underställda hade inte mindre än 2376 relationer att ta hänsyn till (se tabell 1 nedan, ur Andersson-Felé 2003:19) (Andersson-Felé 2008:65). Vi vill dock ifrågasätta nödvändigheten i att en chef behöver, eller ens bör, beakta alla relationer inom den personalgrupp han/hon har ansvar för.

Tabell 1. Graicunas beräkningar av chefs relationer

Typ av relation	Antal relationer				
	2 per- soner	3 per- soner	4 per- soner	5 per- soner	6 per- soner
Direkta enkla relationer	2	3	5	7	9
Ömsesidiga relationer	2	6	20	42	72
Direkta grupprelationer	2	9	75	441	2 295
Totalt antalet enkla och ömsesi- diga relationer	4	9	25	49	81
Totala antalet enkla relationer och grupprelationer	4	12	80	448	2 304
Totala antalet direkta och öm- sesidiga relationer	6	18	100	490	2 376

Situationsanpassat kontrollspann

Luther Gulick blev tillsammans med Lydall Urwick de som tog kontrollspannteorierna till nya nivåer genom att översätta och bearbeta Henri Fayols bok *Administration Industrielle et Générale*. Då de två utgick ifrån Fayols definition av chefs roll i en god administration kunde de identifiera sju stycken ord som tillsammans utgjorde akronymen POSDCORB dvs. planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting (se tex Christensen mfl. 2005:131 eller Andersson-Felé 2008:66). Gulick identifierade dessutom ett antal faktorer som han ansåg vara avgörande för vilken bredd på kontrollspann som var lämpligt (vi kommer till dem strax). Trots denna utveckling levde den så kallade talfixeringen kvar. Gulick påstod nämligen fortfarande att kontrollspannets bredd inte bör vara mer än 3-7 anställda. Gulick och Urwick menade också som så många andra att kontrollspannet måste kunna variera beroende på chefs arbetsuppgifter och förmåga att hantera sitt arbete. I en organisation med många olika funktioner, måste man minska kontrollspannets bredd, då chefen måste hantera många olika typer av individer. Tvärtom blir det i en organisation som utför rutinartat arbete. Där har chefen möjlighet att leda och samordna ett större antal individer (Andersson-Felé 2008:66).

På ett likartat sätt konstaterar Joan Woodward (1980) att bredden på kontrollspannen varierar mellan organisationer och mellan nivåer inom organisationer. Woodward instämmer i Gulicks modell om hur kontrollspannet påverkas. Enligt Woodward är det nödvändigt med smala kontrollspann i organisationer där det ställs större krav på anpassningsförmåga och högre krav på kunskaper. Samtidigt menar hon att breda kontrollspann kan tillämpas i de organisationer där de finns mindre krav på anpassningsförmåga och lägre kunskapskrav. Senare teoretiker som (Perrow 1986) har kunnat påvisa att det kan finnas fördelar med breda kontrollspann då dessa minskar kostnaderna och tvingar chefer att delegera ansvar till sina underställda (i Andersson-Felé 2008:67).

Luther Gulicks kontrollspansdeterminatorer

Många teorier har alltså presenterats angående det optimala kontrollspannet, och forskare har hävdade ett maximalt kontrollspann att vara allt ifrån 3 till 30 personer (se t ex Bothe & Meier 2000:119, 2003:342, Andersson-Felé 2003:36). Vissa har underbyggts med mer eller mindre kryptiska matematiska uträkningar (se tex Graicunas i Andersson-Felé 2006:19) men de flesta kan tyvärr uppfattas som 'tagna ur luften'. En av de äldre teoretiker som då sticker ut en aning är enligt oss Luther Gulick. Gulick angriper i sin (tyvärr hopplöst otillgängliga, men flitigt omskrivna) artikel "Notes on the Theory of Organization" diskussionen från en annan vinkel. Gulick identifierar tre grundläggande faktorer som han anser bestämma lämpligt kontrollspann. Lena Andersson-Felé (2003:25) översätter dessa faktorer till: [1] *funktionell mångfald*, [2] *tid och stabilitet* och [3] *storlek och rum*.

Funktionell mångfald

Mångfald representerar i detta fall olika arbetsuppgifter, funktioner, typer av anställda osv. I en organisation som förväntas behärska ett vitt spektra av uppgifter blir det enligt Gulick nödvändigt med smalare kontrollspann helt enkelt därför att chefen tvingas interagera med många olika typer av individer med kanske lika många olika typer av arbetsuppgifter och kvalifikationer. Om, i motsats till detta scenario, arbetet präglas av stor rutinmässighet och regelbundenhet kan bredare kontrollspann vara lämpliga (Bothe & Meier 2003:62).

Tid och stabilitet

I organisationer som uppvisar stabilitet över tid behöver chefer ägna mindre tid åt att instruera nya anställda. Gulick menar här att denna typ av stabilitet medför att de anställda känner sig tryggare i sitt arbete och arbetet blir därför av mer stabil och rutinartad karaktär. Detta innebär att bredare kontrollspann kan vara lämpliga (Bothe & Meier 2003:62).

Storlek och rum

Här talar Gulick om arbetsplatsens fysiska storlek och disposition, dvs hur många, hur stora, byggnader som utgör arbetsplatsen. Stora, uppdelade lokaler kräver bättre kontroll, alltså smalare kontrollspann. Bothe och Meier (2003:63) konstaterar dock att stora organisationer, med mycket specialiserad produktion, använder sig av oövervakade specialister snarare än generalister på lägre nivåer och att dessa organisationer därför kanske begagnar sig av bredare kontrollspann av ekonomiska skäl.

Motsägelsefull managementlitteratur

Under mitten av 40-talet riktade Herbert Simon skarp kritik mot bland annat Gulicks kontrollspannsteorier. Han hävdade att managementlitteraturen hela tiden präglades av motsägelser och vaga handlingsrekommendationer. För varje rimlig och populär rekommendation visade Simon att det fanns ett ofta lika rimligt och populärt alternativ som föreslog raka motsatsen (Simon 1946:53, Bothe & Meier 2000:117). Simon exemplifierar bla med de två vanliga uppfattningarna om kontrollspann. Den ena rekommendationen säger då att administrativ effektivitet kan väntas öka om man håller kontrollspannet till ett mycket begränsat antal medan den andra pekar på att detta med nödvändighet medför fler hierarkiska nivåer vilket kan antas göra administrationen trög snarare än effektiv (Simon 1946:56-57). Så vitt vi kan förstå förespråkade dock Gulick inte smala eller breda (med den tidens mått mätt) kontrollspann kategoriskt utan var huvudsakligen intresserad av vilka faktorer som kunde

tänkas spela in när det gällde att bestämma ett *lämpligt* kontrollspann (se tex Bothe & Meier 2003).

Vi ska nu gå in på att titta lite närmare på nutida forskning. Nedan ska vi till en början ta upp tre studier av Bothe och Meier och en replik på dessa ifrån Nicholson-Crotty och Theobald. Alla fyra bygger på data ifrån Texas skolväsende men samtliga studier har ambitionen att de grundläggande teorierna ska vara generaliserbara till organisationer i allmänhet. Pga det begränsade utrymmet ämnar vi inte kommentera Texas skolväsende och de specifika resultaten utan vi väljer istället att fokusera på de allmänna teoretiska aspekterna.

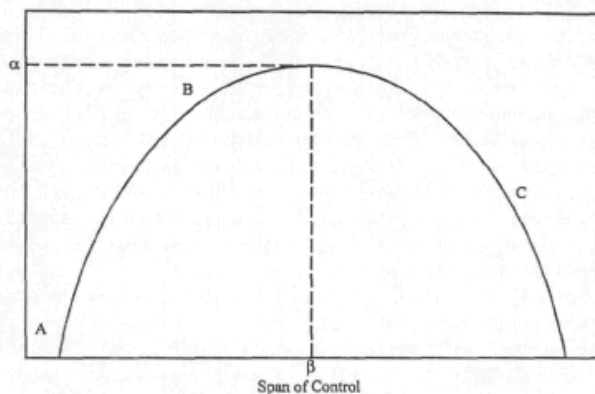
Kontrollspann - grundidén

Den teoretiska bilden av förhållandet mellan kontrollspann och en organisations framgångar gällande måluppfyllelse beskrivs av Bothe och Meier som ett ickeinjärt samband illustrerat i figur 1 (Bothe & Meier 2000:121).

Tanken är att det finns en viss bredd på kontrollspann som är mest lämplig för varje organisation eller del inom en organisation. Graden av måluppfyllelse ökar tillsammans med spannets bredd till en viss punkt där den först stagnerar för att sedan rasa om kontrollspannet utökas ytterligare (Bothe & Meier 2000:121). Jakten på det optimala kontrollspannet kan sägas likna en balansgång där man försöker hitta balansen mellan att anställda ska känna sig sedda men inte bevakade - en balans mellan övervakning och kontroll och frihet och uppmuntran till egna initiativ och eget ansvar. Gällande detta kan man visserligen ha olika preferenser eller ledningsontologiska uppfattningar. McGregor (Bothe & Meier 2000:118) tar t ex upp "Theory X" och "Theory Y" Här förespråkar X mycket smala kontrollspann baserat på att man inte kan lita på sina anställda och Y mycket breda spannsom ska syfta just till att uppmuntra egna initiativ och eget ansvarstagande. Bothe och Meier påpekar naturligtvis att kontrollspannets storlek endast är en av många faktorer som styr hur pass framgångsrik en organisation är.

It is unlikely to be as important as the quality of inputs, the technology applied to the problem, the commitment of the organizational employees, or a variety of other factors in the organization; that is, its impact will not be massive. This does not mean its impact is unimportant.
(Bothe & Meier 2000:121)

Författarna menar vidare att en organisation som har någon fördel i några av dessa avseenden, tex ett mycket hängivet ledarskap eller förstklassig teknik mycket väl kan ha möjlighet att bredda sina kontrollspann. Detta för att den operativa basen ska bli större och varu- eller tjänsteproduktionen ska kunna öka i förhållande till omkostnaderna (Bothe & Meier 2000:127).



Figur 1. Kontrollspann och mål, teoretisk skiss

Uppgiftens svårighetsgrad

I studien från år 2000 visar Bothe och Meier att det finns ett samband mellan lokala och regionala kontrollspanns storlek och skolornas framgångar gällande att utbilda elever. År 2001 återvänder samma duo med en ny variabel. Nu hävdar man att uppgiftens *svårighetsgrad* avgör hur stor *betydelse* kontrollspannets storlek har. "Our argument about task difficulty and span of control is essentially that the *impact of structure varies* by task and organization." (Bothe & Meier 2001:344 *vår kursivering*) Hypotesen är alltså att organisatorisk utformning i allmänhet har större eller mindre betydelse beroende på hur svåra eller komplicerade en organisations uppgifter är. Denna argumentation är tydligt influerad av Gulicks determinatorer men med en väsentlig skillnad. Istället för att uppgiftens svårighetsgrad bestämmer hur brett kontrollspannet bör vara, ger svårighetsgraden en indikation om hur stor roll kontrollspannet kan tänkas spela för verksamheten (Bothe & Meier 2001:344).

Poängen i denna studie är att i fall av mycket enkla, rutinartade arbetsuppgifter (jfr Gulicks faktorer) *eller* i fall av väldigt svåra kanske mycket oförutsägbara uppgifter är tex kontrollspannets bredd av *mindre betydelse* (Bothe & Meier 2001:343-344). Man exemplifierar det senare med amerikanska fängelser och uppgiften att *skydda* och *rehabilitera*. Här ökar man konsekvent personalstyrkan 'på golvet' i takt med att de intagna blir fler och fler och kontrollspannen blir bredare och bredare. Man har dock mycket begränsade framgångar gällande rehabilitering, något som enligt författarna beror på att man inte alls vet hur man ska angripa problemet. Saknar man kunskap om hur ett problem skall lösas förefaller det föga troligt att organisationsstrukturella förändringar i sig erbjuder ett svar (Bothe & Meier 2001:344, 351).

The lack of impact of structure should be obvious; if we do not understand the basic technology of solving the problem, manipulating the structure of the organization is unlikely to make any difference.

(Bothe & Meier 2001:344)

Studiens resultat visar också mycket riktigt att kontrollspannsvariabeln uppvisar en högre grad av signifikans i fall av medelsvåra uppgifter. Vid enklare uppgifter är signifikansen svagare och vid svåra uppgifter är kontrollspannsvariabeln inte alls signifikant som förklaringsvariabel (Bothe & Meier 2001:350-351). Alltså bör organisationer med mycket svåra eller väldigt enkla standardiserade uppgifter lägga mindre 'krut' på att laborera med organisatorisk struktur, medan de med medelsvåra uppgifter kan ha en hel del att vinna på strukturell modifiering.

I linje med detta visar Joan Woodward (1980) i sin, inom området, närmast legendariska studie att kontrollspannet har betydelse för hur framgångsrikt ett företag är. Hon delar in företagen efter vilken typ av verksamhet de bedriver: massproduktion, enstaka enheter och små upplagor eller processproduktion (tex kemikalieproduktion på beställning). Sedan visar hon på att framgångsrika företag *inom* varje given kategori har liknande strukturella uppbyggnadssystem medan strukturen (huvudsakligen första linjens chefers kontrollspann) i de företag som är framgångsrika skiljer sig *mellan* företagskategorierna (Woodward 1980:69).

Hierarkisk nivå

I ännu en artikel behandlas frågan om kontrollspann på olika hierarkiska nivåer. Man noterar att kontrollspannets bredd (i ett teoretiskt tankeexempel) med nödvändighet styr antalet nivåer i en organisation (Bothe & Meier 2003). Mintzberg påpekar att det finns ett stort antal

faktorer som påverkar enskilda delars storlek inom en organisation och hävdar samtidigt att organisationer med jämnt fördelade kontrollspann över hela hierarkin är ytterst ovanliga eller möjligen ickeexisterande i verkligheten (Mintzberg 1979:143-147). Som regel smalnar spannen av allt eftersom man rör sig upp mot den högsta ledningen och breddas ju längre ner i hierarkin man kommer. I enlighet med Gulicks teorier och Woodward's forskning konstaterar man att de bredare kontrollspannen längst ner i t ex en fabrik för massproduktion antagligen är en både vanlig och effektiv lösning (Bothe & Meier 2003:62).

Vad Bothe och Meier är ute efter att visa i denna artikel är att det är lämpligt med olika breda kontrollspann på olika hierarkiska nivåer inom en organisation. Man visar att Gulicks determinatorer visar sig i olika skepnader på olika hierarkiska nivåer, tex visar sig mångfaldsfaktorn vara främst uppgiftsorienterad på den lägsta nivån medan den snarare är roll- eller individorienterad för mellanskiktets chefer. Vidare visar författarna att tex personalomsättning (Gulicks *tid och stabilitet*) påverkar första linjens kontrollspann avsevärt men att det knappast har någon betydelse en nivå högre upp i hierarkin (Bothe & Meier 2003:68). Den generella poängen är att kontrollspannets bredd måste bestämmas dels utifrån Gulicks determinatorer men att hänsyn även måste visas till vilken hierarkisk nivå det är man befinner sig på (Bothe & Meier 2003:67-68).

Tanken som genomsyrar alla de tre arbetena är att det är möjligt att, utifrån givna förutsättningar, ge en fingervisning angående lämpliga kontrollspann för respektive organisation och nivå inom organisationen. En uppsättning riktlinjer sammanfattas i den tredje artikeln. Inspirationen från Gulicks tre determinatorer syns tydligt.

Första linjens chefer bör ha smala kontrollspann:

- när produktionsteknologi och organisation präglas av mångfald.
- när de yrkesmässiga rollerna 'på golvet' präglas av mångfald.
- i instabila organisationer med hög personalomsättning.

Mellanskiktets chefer bör ha smala kontrollspann:

- när en organisation utgörs av en stor mångfald av funktionsmässiga roller.

I sammanhang med motsatta förhållanden, dvs relativt homogena organisationer med hög rutinisering i arbetsuppgifterna och låg personalomsättning kan bredare kontrollspann fungera utmärkt. (Se även McCutcheon i Andersson-Felé som hävdar ett kausalt samband mellan kontrollspannets storlek och personalomsättning 2006:33.) Bothe och Meier noterar dock att de flesta organisationer gärna begagnar sig av breda kontrollspann för att rikta de ekonomiska resurserna mot produktionen snarare än administrationen (2003:68).

Antalet uppgifter

Nicholson-Crotty och Theobald kommenterar/kompletterar Bothes och Meiers forskning med att föra in frågan om antalet olika uppgifter som en och samma organisation kan tänkas förväntas hantera (Nicholson-Crotty & Theobald 2005). Poängen här är att många organisationer (kanske i synnerhet inom offentlig verksamhet – vår anm.) inte har *ett enda* utan *många* olika mål att sträva efter. Det kan röra sig om dels mål inom själva varu- eller tjänstproduktionen, men även om inomorganisationella mål som exempelvis

arbetsmiljöorienterade mål, personalutveckling, kommunikation och demokrati. Det kan alltså vara så att två olika mål inom samma organisation i någon mån kan kollidera gällande val av strukturell utformning. Man modifierar Bothes och Meiers teoretiska skiss från 2000 så att den även innehåller aspekten av multipla mål (se fig. 2, Nicholson-Crotty & Theobald 2005:650). Till den tidigare nämnda balansgången mellan övervakning och autonomi läggs alltså ytterligare en dimension. Denna dimension utgörs av ännu en avvägning där man måste kompromissa och prioritera mellan olika målsättningar inom organisationen.

Nicholson-Crotty och Theobald använder samma databas (över Texas skolväsende) som Bothe och Meier använder sig av och man lyckas visa att det faktiskt existerar vissa kolliderande mål. Texten visar det sig att både centraliserade standardprov, högskoleprov och antalet elever som hoppar av skolan påverkas signifikant av hur stora personalgrupper lärarna är indelade i (dvs deras överordnades kontrollspann). Dock påverkas de båda provens resultat på ett snarlikt sätt medan trenden för avhoppare kan sägas gå i motsatt riktning, dvs två av målen kolliderar med ett annat. Utöver detta visar det sig att skolans storlek är av olika (positiv/negativ) betydelse gällande dessa tre mål. Författarna kommenterar att detta kan vara av vikt när man ska bestämma sig för om man ska möta en större elevpopulations behov genom att bygga ut existerande skolor eller bygga nya skolor (Nicholson-Crotty & Theobald 2005:655-657).

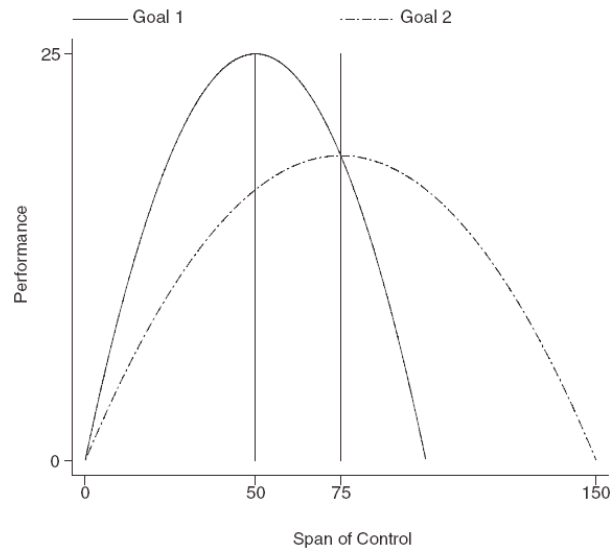
Denna undersökning visar på det svåra prioriteringsdilemma som väldigt många organisationer kan antas brottas med. Hur ska man prioritera sina olika mål och hur ska man utforma organisationen så att man tar hänsyn till störst antal mål.

[T]he findings suggest that successful managers and organizations must search for structural arrangements that most closely approximate the optimal for the greatest number of goals.
(Nicholson-Crotty & Theobald 2005:658)

Tidigare nämnde vi att Gulick såg ett vitt spektra av uppgifter (se *funktionell mångfald* ovan) som ett skäl att tillämpa smalare kontrollspann. Vad Nicholson-Crotty och Theobald visar är dock att detta torde vara en förenkling. Smalare spann kan mycket väl vara rätt väg för en eller några av de många uppgifter som samma organisation förväntas hantera, men kanske är det inte säkert att mångfalden i sig är avgörande. Möjligen måste man istället se till varje uppgifts förutsättningar för sig och sedan göra en avvägning för att försöka finna den bästa kompromissen.

Mognaden i organisationen

Andersson-Felé talar en del om organisatorisk mognad. Det hela går ut på att de anställda längst fram i organisationen ska utvecklas ifrån att vara underställda till att bli medarbetare. Detta uppnås genom att man som chef ger de underställda förbättrade förutsättningar att arbeta i sin egen takt vilket i sin tur leder till ett ökat självstyre samt ökad personlig



Figur 2. Kontrollspann och flera mål

utveckling. En förutsättning för att något sådan ska lyckas är att de som verkar i organisationen vill vara delaktiga och ta ett eget ansvar för såväl sina egna uppgifter som organisationens utveckling. Uppnår man detta menar Andersson-Felé att man har uppnått en hög organisatorisk mognad.

Ju högre denna mognad är desto större förmåga, säkerhet och motivation har medarbetarna i sitt självständiga arbete vilket gör att bredare kontrollspann kan tillämpas. (Andersson-Felé 2008:201)

Den svenska hemtjänstens organisatoriska mognad – ett exempel

De hemtjänstorganisationer som Lena Andersson-Felé studerat i sin avhandling, styrdes ofta genom traditionella hierarkiska strukturer. De underställda inom hemtjänsten hade fortfarande mycket höga förväntningar och krav på sina chefer, vilket pekar på låg organisatorisk mognad. Detta trots att nya organisationsideal borde ha medfört ökad självständighet och ett ökat ansvarstagande. Andersson-Felé påvisar även att hemtjänstens underställda förväntar sig att chefen ska ge klara besked om vad som ska göras och hur.

Enligt Freddy Hällstens och Staffan Tengblads (2005:64) begrepp bör man klassificera dessa hemtjänstorganisationer som sådana där man tillämpar traditionellt medarbetarskap. Med detta menas att de anställda utför sina arbetsuppgifter enligt order och instruktioner i enlighet med den klassiska hierarkiska strukturen. För att uppnå organisatorisk mognad krävs enligt Hällsten och Tengblad att den enskilda anställde utvecklas individuellt. I Andersson-Felés studie av hemtjänsten kan man utläsa att de anställda inte ser sitt ansvar som något individuellt ansvar utan som något som är en del av gruppens ansvar. Analysen visar också att de underställda inte har några förväntningar på sig själva och det egna ansvaret. Däremot ställer de krav på att chefen ska delegera ansvar och befogenheter till arbetsgruppen, så att denna kan utföra sina uppgifter. De anställda ser alltså arbetsgruppen som överordnad individen, och det var arbetsgruppen som skulle se till att ge patienterna den omsorg de var i behov av.

Denna låga mognad inom hemtjänstorganisationerna medför att de personalansvariga cheferna blir tvungna att ägna mycket tid åt att styra och leda arbetet, vilket i sin tur påverkar chefernas arbetsbelastning. Ju mer tid det går åt till att styra varje individs specifika uppgifter i arbetet desto färre anställda per chef (Andersson-Felé 2008:202-203). Poängen här blir alltså att organisationer som karaktäriseras av lägre mognad med fördel bör begagna sig av smalare kontrollspann under byggandet av en mer mogen organisation. När sedan faktorer som ansvarstagande och helhetssyn etablerats i produktionsledet kan sannolikt ansvar delegeras och kontrollspannen breddas.

Ledarbeteendet i organisationen

Ledarbeteendet och mognaden i en organisation har ett samband enligt Hersey och Blanchards ledarbeteendemodell ifrån 1982 (Andersson-Felé 2008:204). Modellen bygger på att den underställda är i behov av olika typer av ledarskap vid olika grad av organisatorisk mognad. Ledarskapet ska enligt Hersey och Blanchard hela tiden justeras och situationsanpassas. Detta betyder att i organisationer med låg mognad måste chefen aktivt organisera och ge direkta instruktioner för att uppgifter ska kunna lösas, medan mindre grad av detaljstyrning behövs i en mer mogen organisation.

De nya organisationsidealen menar att chefen ska behandla sina underställda på ett sådant sätt att motivation skapas hos dem. Dessa nya ideal förutsätter alltså en övergång ifrån

ett hierarkiskt uppbyggt chefskap med tonvikten lagd på kontroll och bevakning till ett ledarskap som motiverar och sätter fokus på arbetsuppgifterna.

Den svenska hemtjänstorganisationen har just detta klassiska hierarkiska tankesätt i en tillplattad uppbyggnad. Detta innebär att relationen mellan chef och underställd fortfarande är indelad i den över- och underordning ett klassiskt hierarkiskt tankesätt påbjuder. Detta medför att de underställdas individuella utveckling begränsas och att chefens styrande roll betonas.

Även de personalansvariga chefernas överordnade uppvisar samma hierarkiska tankebanor som resten av organisationen. De överordnade cheferna tyckte enligt Andersson-Felés studie att den viktigaste uppgiften för en personalansvarig chef var att organisera verksamheten så att den fungerar effektivt. Den allmänna opinionen bland de överordnade cheferna inom hemtjänsten tyckte alltså att chefen ska i huvudsak vara överordnad och påverka sina underordnades arbete. Att de underställda ska utvecklas och få mer ansvar var däremot en ambition som lyste med sin frånvaro. (Andersson-Felé 2008:204-205)

Detta tankesätt har gjort att de underställda inom hemtjänsten inte utvecklats till medarbetare, och att chefer inte heller utvecklats till ledare utan förblivit just chefer. Då verksamheten inom hemtjänsten fortfarande styrs enligt ett hierarkiskt tankesätt har den platta organisationens grundläggande byggstenar såsom individuell delaktighet och eget ansvar varken nått ut till cheferna eller deras underställda.

Andersson-Felés studie har visat att den högre ledningens förhållningssätt till sina personalansvariga chefer och deras underställda är av största betydelse. Då de flesta personalchefer vill ha delaktiga underställda gäller det att de blir accepterade både som chef och som ledare. Den personalansvariga chefen måste ständigt balansera mellan sin överordnade chefs krav och de underställdas behov. Ju mer stöd chefen får av sina underställda desto bredare kontrollspann kan organisationen sannolikt tillämpa. (Andersson-Felé 2008:206)

Poängen här är att man i sin iver att spara och effektivisera troligen har plattat till organisationer som inte alls varit redo för detta. Man har sedan försökt driva verksamheten enligt klassiskt ordermanér fast med alltför stora personalgrupper för denna typ av styrning.

Vanligt är att man tänker sig att tillplattning och decentralisering i princip är samma sak (se tex Carlzon 1985). Ett ofta angett motiv till tillplattning (då ofta kallat decentralisering) är att makt ska flyttas nedåt i organisationen, sk "empowerment". Det finns givetvis en hel del makt uppbounden i mellancheffsskiktet som frigörs när detta förminskas eller tas bort. Ohlsson och Rombach påpekar att även om en viss mängd av denna makt kan tänkas "spilla över" nedåt i organisationen kan den största andelen frigjord makt förväntas röra sig uppåt (1998:112, 115). Sett i ljuset av detta kan det vara intressant att notera att initiativ till tillplattning oftast kommer uppifrån organisationens ledning.

Att man lyckats beskriva centraliseringen av makt som decentralisering tyder på god retorisk förmåga. Ta ett uttryck som "småpåvar". Deras makt ska beskäras. Vem talar om "storpåvar"? Vi kan tänka oss situationer där småpåvarna utgör ett skydd mot en alltför brutal maktutövning från pyramidens topp. Det har varit alltför lätt att avfärda mellannivåns halvbasar som byråkrater, bromsklossar och pappersvändare. (Ohlsson & Rombach 1998:115)

Kontrollspann – konsekvenser och rekommendationer

Bredare kontrollspann – konsekvenser

Vi har tidigare konstaterat att organisationsmodet de senaste decennierna varit att 'platta till' verksamheter, med breddade kontrollspann som en vanlig konsekvens. Vilka konsekvenser får då dessa breddade kontrollspann? Tanken är ju att man ska minska avståndet mellan pyramidens bas och topp. Skissar man upp ett organisationsschema tycks ju detta vara hyfsat enkelt att lyckas med. Vi tänker oss dock att man ofta genom att krympa det formella avståndet kan råka åstadkomma ett ökat psykologiskt avstånd till ledningen (se tex Ohlsson & Rombach 1998). Pondera att man i samband med en tillplattning slår samman fyra av en verksamhets avdelningar och ställer dem under en och samma chef istället för att som tidigare ha en chef för varje avdelning. Det tycks inte väldigt långsökt att personalstyrkan i det nya scenariot kommer att uppleva ett större avstånd till sin nya chef, då denne numer har fyra gånger så många underställda. Ju fler man är om att dela något (som inte har oändlig kapacitet) desto mer otillgängligt blir detta rimligtvis för varje enskild intressent.

Vi tror (och andra med oss, tex Urwick, Ohlsson & Rombach) att möjligheten till bra kommunikation är väsentlig för en verksamhet och dess förutsättningar för framgång. Vi tror dessutom att förlänandet av ansvar och beslutsbefogenheter i organisationens främsta led (vilket är en vanlig ambition i samband med tillplattning, även om vi konstaterat att makten trots det ofta tenderar att röra sig uppåt) snarare *ökar* behovet av en god tvåvägskommunikation med närmsta överordnade. Detta för att man ska kunna få välreflekterad feedback gällande sina beslut och sitt arbete.

I en platt organisation blir kvalificerad dialog omöjlig. En dialog mellan chef och underställd där bådas kompetens utnyttjas och där bådas önskemål kan behandlas individuellt *förutsätter* få underställda per chef. Det är inte platt. Platta organisationer passar bäst där chefer och underställda inte behöver prata med varandra och där det inte spelar någon roll för verksamheten att den anställda inte förstår chefens storstilade hangartal.

(Ohlsson & Rombach 1998:116 *vår kursivering* – hangartalet är en referens till Carlzon som höll ett tal i en hangar)

En fungerande kommunikation är också en förutsättning för demokrati inom en organisation, en ambition som knappast är sällsynt idag (se tex Ohlsson & Rombach 1998:111). En alltför platt profil omöjliggör i princip kommunikation uppåt och skapar endast förutsättningar för en mycket standardiserad monolog uppifrån och ner. Problemet som kan uppstå här är att det finns ingen instans som kan kontrollera att det standardiserade budskapet uppifrån uppfattas på rätt sätt. Ibland kanske man behöver hjälp med att tolka och omsätta budskapet till något applicerbart för ens egen unika arbetssituation (Ohlsson & Rombach 1998:115-116).

De positiva konsekvenser som man kan förvänta sig är att man kan fokusera de ekonomiska medlen på verksamhetens produktiva del snarare än på administrativa funktioner (se tex Simon 1946). Dessutom kan man tänka sig att den enskilde anställda axlar ett större ansvar för verksamheten och känner sig mindre övervakad då chefens tillgänglighet minskar.

Smalare kontrollspann – konsekvenser

Medan bredare kontrollspann visserligen minskar antalet arbetsledare och därför sänker de administrativa kostnaderna, kan de få till följd att arbetsledarnas effektivitet påverkas. Detta leder i sin tur till försämrad arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse och att därmed exempelvis sjukfrånvaro och personalomsättning ökar (Altaffer 1998), vilket i sin tur återigen leder till ökade kostnader för organisationen.

(Andersson-Felé 2003:34)

Ett grundläggande problem är alltså frågan om hur mycket administration man dels *har råd med* och dels *har råd att avvåra* – en klurig balansgång alltså. Avvägningen blir extra svår eftersom effekter som hög personalomsättning och sjukfrånvaro är effekter som dels först visar sig på lite sikt och som sannolikt är bekymmersamma att komma till rätta med när de väl fått 'fotfäste' i organisationen. Men om man nu väljer att trotsa modet och inrätta eller behålla en struktur med smalare kontrollspann, vilka konsekvenser kan det då tänkas få?

I linje med Luther Gulicks teorier visade Bothe & Meier (2003) bland annat att en högre andel elever klarade de standardiserade proven i skolor där det var färre elever per lärare. Med en minskning av en elev per lärare förbättrades provresultaten med 0,78%.

I ett annat försök att mäta konsekvenser av smala kontrollspann gjorde Judy Hoffer Gittel en undersökning av fyra flygbolag i USA. Gittel ville undersöka om arbetsgruppernas prestationer förbättrades i grupper med smala kontrollspann. Som kvalitetsmått och effektivitetsmått använde Gittel sig av kundklagomål, bagagehantering samt den tid som krävdes i gaten i samband med flygavgångar. Resultatet av Gittels undersökningar visade att de grupper som hade breda kontrollspann presterat sämre både kvalitets och effektivitetsmässigt än de grupper där smala kontrollspann tillämpats. Gittel förklarade detta med att de chefer som haft smala kontrollspann haft mer tid att tala med och styra sin personal. Det upplevdes även svårare att kommunicera mellan chef och anställd i de grupper där breda kontrollspann tillämpats. Kommunikationssvårigheterna ledde till att dessa grupper befann sig på en lägre problemlösningsnivå än grupperna med smala kontrollspann (Andersson-Felé, 2006:30).

I ytterligare en undersökning från Kanada som omfattade 717 sjuksköterskor och 41 avdelningschefer har man för första gången empiriskt kunnat påvisa att kontrollspannet har betydelse för en vårdenhets personals arbetstillfredsställelse. Undersökningen visade att personalen på de avdelningar där avdelningscheferna hade bredare kontrollspann upplevde lägre arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur medförde högre omsättning av personal samt lägre personalstabilitet. Dessutom visade studien att oavsett vilken typ av ledarstil avdelningscheferna hade, kunde inte deras ledarstil kompensera för de negativa konsekvenser som de breda kontrollspannen medförde (Andersson-Felé, 2006:32, jfr även *Ledarbeteendet i organisationen* sid. 11).

Ett antal avdelningschefer (Cathcart mfl i Andersson-Felé 2006) på ett universitetssjukhus i Minneapolis, USA har efter att ha studerat arbetsmiljöenkäter funnit att sjukhuspersonalens engagemang minskat allt eftersom kontrollspannen blivit bredare. Endast på de avdelningar som hade 15 anställda eller färre upplevde personalen att deras åsikter hade betydelse.

I studier som genomförts av Burke, Hechanova-Alampay mfl. (i Andersson-Felé 2006) har man även fått fram att kontrollspannets bredd haft betydelse för de anställdas upplevelse av förtroende, arbetstillfredsställelse och engagemang. Breda kontrollspann antas därför ofta påverka en organisations inre kvalitet till det negativa. (Andersson-Felé 2006:32-33).

Att tillämpa ett smalt kontrollspann på en arbetsplats innebär även att chefens kontroll och styrning av de underställda ökar. Något som kan vara positivt men som även kan utgöra ett problem. Kontrollspannsteorierna kretsade mycket kring just denna kontrollfråga i början

av förra seklet, frågan gällde då egentligen hur många arbetare en chef kunde *övervaka* (se tex Fayol 1965). Frågan om hård övervakning är inte längre på modet, nu talar man snarare om att chefen ska *se* och stödja sina medarbetare. Svensk forskning visar att det är det första ledets chefer som bär det största ansvaret för hur en organisations arbetsmiljö uppfattas. Det är det första ledets chef som måste hitta en bra balans mellan friheter och begränsningar samt se till att den underställda känner omtanke och stöd (Andersson-Felé 2006:34-35).

Existerande rekommendationer gällande lämpligt kontrollspann

Vilka rekommendationer finns det gällande kontrollspannets bredd för första linjens chefer? Vi har ju tidigare noterat att man under 1900-talets början var relativt överens om ganska små tal gällande denna fråga (undantagen kan kanske sägas vara Simon och Taylor). Vi vill dock framhålla att gällande stora organisationer av idag vore det knappast fruktbart att hävda att tex Graicunas (4 st) eller Urwicks (5-6 st) rekommendationer utgör bra riktlinjer. Delvis därför att de producerats under en aning märkliga former, delvis därför att de är så pass till åren komna men framför allt därför att dessa ideal ligger så långt ifrån den verklighet som de flesta stora organisationer idag befinner sig i. Vi måste alltså söka efter rekommendationer som tycks rimliga och som är producerade på ett sätt som dagens chefer och organisationer kan relatera till.

I ”*Industrial Organization*” av Joan Woodward (1980) ges inga generella råd angående första linjens chefers kontrollspann men författaren presenterar en sammanställning i vilken hon delar in de tre tidigare nämnda (se *Uppgiftens svårighetsgrad* sid. 8) kategorierna företag i sådana som kan anses vara mer eller mindre framgångsrika. Gällande massproduktionsföretagen har de som räknas som framgångsrika, i första ledet, kontrollspann på mellan 41 och 60 underställda. När det gäller företag som producerar enstaka enheter eller små upplagor är motsvarande siffra 21-40 personer och gällande processproduktionsföretag är siffran mellan <10-20 personer (Woodward 1980:69). Detta visar visserligen främst att uppgiftens karaktär är avgörande för hur brett kontrollspann som kan anses lämpligt. Vi kan dock notera att de (visserligen få) företag där spannet överskrider 60 medarbetare alla kan sägas vara mindre framgångsrika (Woodward 1980:69). Samtidigt visar detta att det inte finns någon generell riktlinje som passar alla organisationer utan att hänsyn måste visas till verksamhetens karaktär när man gör strukturella ställningstaganden.

Lena Andersson-Felé angriper frågan på ett annorlunda sätt och försöker istället räkna ut vad som kan tänkas vara ett rimligt kontrollspann för en chef inom vården. På ett sätt påminner tillvägagångssättet om det Graicunas använde sig av men Andersson-Felé väljer att istället för att räkna antalet olika relationer, som kan hävdas vara en ganska svår variabel att förhålla sig till, helt enkelt beräkna tidsåtgång per varje anställd man har personalansvar inför (2003:36). Hon räknar helt enkelt upp vilka arbetsuppgifterna är och uppskattar ungefärlig tidsåtgång per arbetsuppgift och år (2003:35). Tabell 2 (sid. 16) visar Andersson-Felés uträkningar.

Utgångspunkten är i övrigt att en heltidsarbetande chef förfogar över 1750 timmar arbetstid per år; [ordinarie arbetstid] 1990 timmar/år - [semester] 240 timmar/år = [tillgänglig arbetstid] 1750 timmar/år (Andersson-Felé 2003:35). Enligt dessa uträkningar ser vi att en personalansvarig chef (som har ambitionen att fullgöra de åtaganden som fullt personalansvar innebär) som mest kan ha ansvar för en personalstyrka på (egentligen strax under) 30 personer. Breddas kontrollspannet ytterligare kan man alltså med gott fog befara att chefen inte hinner fullgöra alla sina åtaganden på ett tillfredställande sätt. Detta kan som vi tidigare konstaterat få vissa negativa effekter för både chef och underställd.

Tabell 2. Andersson-Felés uträkningar av tidsåtgång per underställd

Tidsanvändning	Tidsåtgång i timmar				
	Antal underställda				
	15	30	45	60	75
Kontakter med underställda, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1 075
Kontakter med vårdtagare och anhöriga, 1 tim/dag	215	215	215	215	215
Löpande personalplanering, 1 tim/dag per 15 pers	215	430	645	860	1 075
Verksamhetsuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Ekonomiuppföljning, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig verksamhetsplanering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Långsiktig personalplanering och rekrytering, 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Verksamhetsutveckling, 2 tim/vecka	90	90	90	90	90
Egen kompetensutveckling 1 tim/vecka	45	45	45	45	45
Arbetsplatsträff, 1 gång/månad à 2 tim max 15 pers	22	44	66	88	110
Möte med chef på högre nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22
Möte med chefer på samma nivå, 1 gång/månad à 2 tim	22	22	22	22	22
Konflikthantering, 1 tim/månad per 15 anställda	15	30	45	70	75
Utvecklingssamtal, 1 tim/år och person	30	60	90	120	150
Rehabiliteringssamtal, 2 långtidsfrånvarande/ 15 personer (13 %) 1 tim/frånvarande och månad	22	44	66	88	110
Lönesamtal, 2 gånger per år och person	90	90	90	90	90
Semesterplanering, 2 tim/år och person	30	60	90	120	150
Tidsåtgång per år	1 228	1 792	2 356	2 930	3 484

Vi kan även notera att studien av Cathcart mfl (som nämndes i förra stycket) visade att personalen kände att deras åsikter var av betydelse först när kontrollspannet var 15 medarbetare eller färre. Även om detta inte är en explicit rekommendation så kan det finnas anledning att ta detta resultat i beaktande om man vill att personalen aktivt ska delta i utformningen av verksamheten.

Del II

Omorganisation inom akutsjukvården

Vårt exempel – Akutmottagningen USiL

Anledningarna till att vi valt att studera just USiL:s akutmottagning kan sägas vara huvudsakligen två stycken. Dels så har vi båda erfarenhet av vaktmästararbete på akutmottagningar (vid USiL och vid Danderyds sjukhus), vi känner följaktligen båda att vi i någon mån kan relatera till verksamheten som bedrivs på en akutmottagning. Det känns därför både roligt och viktigt att fördjupa sig något i denna verksamhet ur ett nytt perspektiv.

Den viktigaste anledningen kan dock sägas vara att just Lunds akutmottagning i början av 2006 genomgick en omfattande organisatorisk förändring. Vi upplever det därför som ett perfekt tillfälle att nu, två år senare, undersöka vissa effekter av denna.

Omorganisationen – vad ändrades och varför?

Omorganisationen i fråga var alltså omfattande och berörde stora delar av det som kallas verksamhetsområde akutsjukvård (för en översiktlig beskrivning av förändringarna se bilaga 1 & 2). Störst har förändringarna varit i ledningsgruppen, på akutmottagningen och för avdelningarna 5, 7 och 8. Dessa tre (sist nämnda) avdelningar har slagits samman och bildar numera en gemensam enhet kallad närsjukvårdsenheten. I denna närsjukvårdsenhet har en ny hierarkisk nivå införts. Ledningsgruppen har krympts till ungefär halva den tidigare storleken. Akutmottagningens personal har delats in i grupper med olika chefer (se bilaga 3 & 4), detta gäller såväl sjuk- och undersköterskor som läkare. Även här har en ny hierarkisk nivå införts. Avdelningarna MAVA (medicinsk akutvårdsavd.) och KAVA (kirurgisk akutvårdsavd.) har lämnats orörda då man ansett att organisationen på dessa avdelningar fungerat mycket bra (konsekvensbeskrivningen 2006).

En av de huvudsakliga anledningarna till att denna omorganisation lanserades var att VO akutsjukvård vuxit kraftigt och blivit för stort för att hanteras i den gamla organisationsstrukturen. Detta gällde i synnerhet för akutmottagningen. Där den avdelningsansvariga sjuksköterskan hade ett kontrollspann på över hundra medarbetare. Även verksamhetschefen befann sig i en liknande situation då också läkargruppen, som rapporterade direkt till denne, expanderat kraftigt. Utöver detta anges i konsekvensbeskrivningen (2006) ledningsgruppens storlek som ett problem. Denna upplevdes som för stor och otymplig och verksamhetschefen ville göra den mindre och effektivare. Vissa andra skäl anges utöver dessa i konsekvensbeskrivningen men det som vi valt att fokusera på i denna uppsats är frågan om verksamhetens tillväxt och framför allt de effekter denna tillväxt fick för chefernas kontrollspann.

Akutmottagningens sjuk- och undersköterskor

I denna, den empiriska delen av vår uppsats har vi valt att fokusera på akutmottagningens sjuk- och undersköterskor. Anledningen till att tex läkarna uteslutits är dels det begränsade utrymmet men framför allt att en hög personalomsättning inom denna kategori gör att det

finns för få läkare som har en referenspunkt i den gamla organisationen, vilket i princip omöjliggör kvantifiering.

I den gamla organisationen hade alla sjuk- och undersköterskor samma chef, Leena Jönsson. Den medarbetarstyrka som Leena hade personalansvar inför uppgick mot slutet av den gamla organisationen till drygt 120 personer. Om man, för skojs skull, gör ett snabbt överslag utifrån Andersson-Felés beräkningar som presenterades i slutet av förra delen så ser vi att Leena, om hon skulle möta de förväntningar som ställs på en personalansvarig chef, skulle behöva jobba ungefär 5860 timmar per år. Detta motsvarar inte mindre än drygt 87 timmar övertid per vecka, dvs drygt två hela arbetsveckor extra per vecka. Det säger sig självt att denna arbetsbelastning var helt oacceptabel i längden. I den nya organisationen infördes därför en ny hierarkisk nivå och personalgruppen sjuk- och undersköterskor delades i fyra delar. De nya cheferna har nu istället personalansvar för ca 40 medarbetare var.

Kort metodologisk reflektion

I de flesta studier vi har läst har diskussionen rört antingen chefens upplevelser av olika breda kontrollspann eller så kallade 'output'-variabler såsom kvalitet och kvantitet i produktionen av varor och tjänster (se tex Simon 1946, Woodward 1980, Bothe & Meier 2000, 2001, 2003, Nicholson-Crotty & Theobald 2005, Andersson-Felé 2003, 2006, 2008). Vi ville därför flytta oss ett steg ner i organisationen och lägga vårt fokus på den operativa basens *upplevelser* av bredare eller smalare kontrollspann.

Eftersom vi, i vår enkätstudie, huvudsakligen ville fokusera på ett förändringsperspektiv (den gamla organisationen jämfört med den nya), var det viktigt att respondenterna hade någon referenspunkt i den gamla organisationen. Urvalet skedde därför genom att vi jämförde personallistor från början av januari 2005 (ett drygt år innan den nya organisationen sjösattes) med aktuella personallistor. De anställda som fanns med på listorna vid båda dessa tillfällen utgjorde vår population. Dvs att alla respondenter har *minst* ett års erfarenhet av den gamla organisationen och arbetar fortfarande kvar på akuten i skrivande stund. Det sammanlagda antalet medarbetare som uppfyllde dessa krav uppgick till 50 personer. Eftersom den totala populationen som uppfyllde våra krav var så pass liten valde vi det mest attraktiva alternativet, en totalundersökning (Djurfelt mfl 2003:105). Ambitionen var alltså att få in svar ifrån alla 50.

Högt ställda ambitioner är ibland svåra att leva upp till. Av dessa 50 fick vi in sammanlagt 34 stycken ifyllda enkäter (68%). Vissa respondenter var svåra eller omöjliga att få tag i, ibland pga längre sjukskrivningar, ibland pga tjänstledighet för studier, ibland pga föräldraledighet eller pga låg sysselsättningsgrad. Vi vill dessutom påpeka att det är svårt att under tidspress samla in enkäter på ett effektivt sätt i en organisation där verksamheten bedrivs både dag och natt då många på en sådan arbetsplats har mycket varierande scheman. Vi gissar dessutom att, den under vår undersökning pågående, sjuksköterskestrejken försvårat vårt arbete ytterligare. Om man redan 'går på knäna' för att klara sina huvudsakliga arbetsuppgifter är det lätt hänt att en enkät från två studenter glöms bort. Trots denna höga arbetsbelastning var det många som offrade kaffepausen och tog sig tid att hjälpa oss med vår studie, vilket vi är mycket tacksamma för.

Inför konstruerandet av frågeformuläret fick vi möjlighet att intervjua akutsjukvårdens verksamhetschef, Bosse Erwander. Denna intervju dedikerades till att försäkra oss om att vi inte missförstått konsekvensbeskrivningen samt åt att ge Bosse en möjlighet att ge sin syn på omorganisationen och dess effekter. Frågorna i formuläret är ett destillat av dels vad som framgick i denna konsekvensbeskrivning, dels av vad som kom upp under intervjun och dels

av vad den teoretiska litteraturen vi läst gjort oss uppmärksamma på. (Det fullständiga frågeformuläret finns bifogat som bilaga 5.)

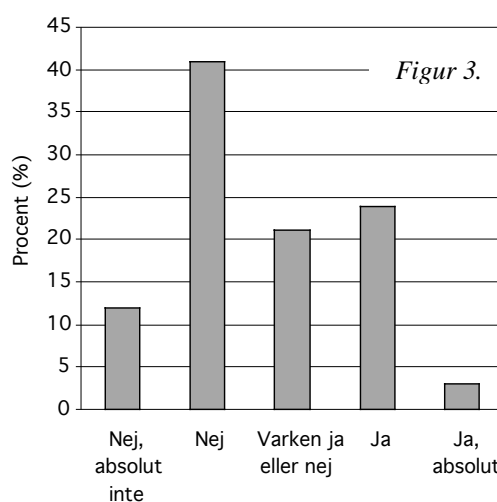
Vi kommer i nästa stycke gå igenom våra frågor och kommentera de resultat vår enkät genererat. Någon fråga har utelämnats då vi i efterhand insett att frågans formulering och konstruktion tyvärr gjort att svaren inte är intressanta eller svårtolkade.

Resultat av det empiriska arbetet – enkätsvar

Kände du dig informerad om vad som skulle ändras och varför inför omorganisationen?

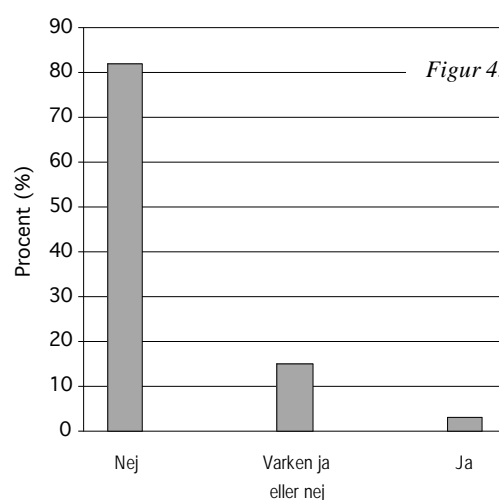
I figur 3 ser vi att det endast är 27% av de tillfrågade känner sig informerade om vad som skulle ändras och varför inför omorganisationen. Bevisligen har alltså informationen varit bristfällig. Detta togs även upp av verksamhetschefen i vår intervju då han ställde samma diagnos. Han menade att informationen brustit framförallt gentemot personalen 'på golvet'. Mer energi lades på att informera och förankra bland fackliga företrädare samt att MBL-förhandla den nya organisationsplanen. Bosse menade att det verkligen varit önskvärt att lägga

mer energi på information nere i verksamheten men att det var en mycket turbulent tid. Ett idealiskt scenario hade varit att göra medarbetarna mer direkt delaktiga i omorganisationen (Intervju 6/5-08). Här vill vi tillägga att det nog i de flesta fall kan vara så att även om det är tidsödande och möjligen kostsamt, så kan det visa sig att det lönar sig att lägga ner mycket energi på förankringsarbete ute i organisationen. Vi tror att ett möjligt sätt att uppnå detta kan vara att beställa konsekvensbeskrivningen ifrån en icke inblandad part istället för att producera den internt inom ledningen.



Upplever du en splittring mellan de fyra grupperna anställda?

Detta var en av de frågor som kommer direkt ifrån konsekvensbeskrivningen (2006). Vi ser här att farhågorna om en eventuell splittring av akutmottagningens personalgrupp inte besannats (fig. 4). Hela 82% av de tillfrågade känner inte av någon splittring. Endast 3% tycker sig känna av en uppdelning. Detta måste ses som en framgång för den nya organisationen. Dock skulle man kunna hävda att denna framgång inte är väldigt spektakulär. Uppdelningen i fyra grupper är snarare av formell än praktisk karaktär. Det är tex inte så

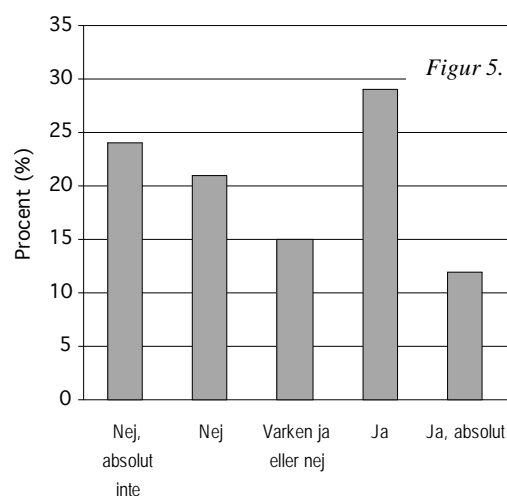


att de fyra olika grupperna ansvarar för olika arbetsuppgifter eller verkar i nya uppdelade lokaler. Det vardagliga arbetet bedrivs i stort sett som tidigare och i detta är grupperna hela tiden blandade.

Bland de fria kommentarerna i slutet av enkäterna framgick att vissa tyckte att Leena var en mer empatisk chef som i större utsträckning kunde skapa ”vi-känsla” i personalgruppen. Dock framhöll samma respondenter att Leenas arbetsbelastning mot slutet var på tok för omfattande vilket vi tolkar som att en omorganisation ändå ansågs nödvändig. Kanske kan de nya cheferna med tiden också lyckas skapa en motsvarande känsla av samhörighet. Eftersom den befarade splittringen bevisligen uteblivit kan förutsättningarna åtminstone sägas vara gynnsamma.

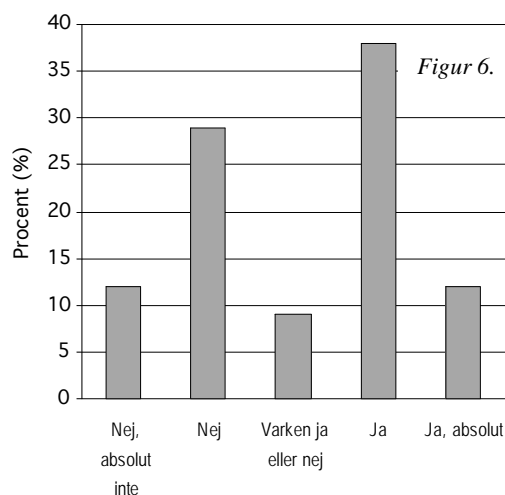
Upplever du att din nuvarande chef är mer tillgänglig än din förra?

I figur 5 ser vi två läger. 45% tycker inte att den nya chefen är mer tillgänglig medan 42% anser att det är lättare att få tillgång till den nya chefen. Detta kan tex bero på att tillgängligheten varierar mellan de fyra nya cheferna. En annan möjlig förklaring till att vissa upplever att chefen är mer otillgänglig är att cheferna huvudsakligen arbetar kontorstid och jobbar man själv främst natt så ges naturligtvis färre tillfällen för spontan kontakt. Trots detta anser vi att resultatet är lite märkligt då en situation där 40 istället för 120 medarbetare delar chef rimligtvis borde öka tillgängligheten för alla.



Har du mer regelbunden kontakt med din nuvarande chef än du hade med din förra?

Återigen två tydliga läger - hälften av personalstyrkan (50%) upplever att de har mer regelbunden kontakt med sin nuvarande chef än med den förra. Dock visar det sig att den andra hälften (50%) snarare upplever sig ha lika mycket eller möjligen mindre kontakt (fig. 6). Precis som i föregående fråga är en möjlig förklaring till uppdelningen att detta skiljer sig mellan de fyra cheferna. Vi vill dock förtydliga att frågan inte mäter hur nöjda medarbetarna är med situationen (notera att detta även gäller förra frågan). Det enda detta säger är att förhållandena förändrats (mot mer frekvent kontakt) för de som svarat ”ja” eller ”ja, absolut”. Detta innebär alltså att 50% upplevt en förbättring (som vi tolkar det). Det är fullt tänkbart att vissa av de som inte svarat ja har lika frekvent kontakt med chefen nu som tidigare samt att de är nöjda med det. Dock är det troligt att de som valt ”nej, absolut

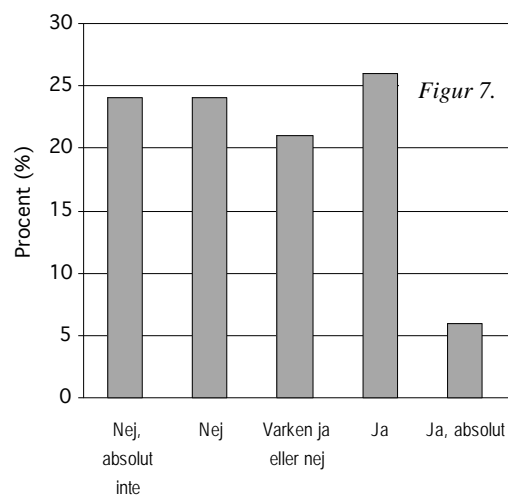


inte” (12%) faktiskt är mindre nöjda med situationen nu. En kompletterande fråga om ifall man önskade mer kontakt hade kanske varit på sin plats.

Upplever du att din nya chef erbjuder bättre stöd och vägledning i det vardagliga arbetet än vad din förra chef gjorde?

68% av de tillfrågade upplever att stödet i det vardagliga arbetet inte har ökat. Endast 32% upplever ökat stöd (fig. 7). Utgår man ifrån existerande teorier om kontrollspann borde en större andel av de tillfrågade ha upplevt ett ökat stöd.

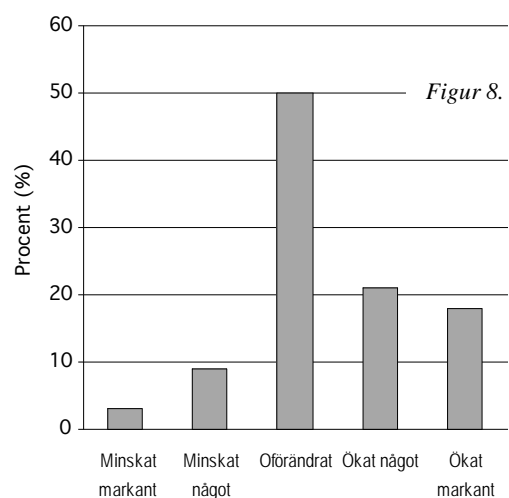
Att smalare kontrollspann skulle medföra mer regelbunden, enklare kontakt med chefen samt ökat ledningsstöd i det vardagliga arbetet tycks vara ett rimligt antagande (fig. 5, 6 och 7). Dessa argument är också mycket riktigt frekvent anförda i argumentationer för resande av pyramider och avsmalnande av kontrollspann (se tex Gulick i Bothe & Meier 2003, Ohlsson & Rombach 1998). Dessa hypoteser får dock klent stöd i vår studie och det visar sig att en ansenlig skara till och med tycker att utvecklingen gått i motsatt riktning.



Upplever du att avståndet till verksamhetschefen förändrats sedan den nya organisationen infördes?

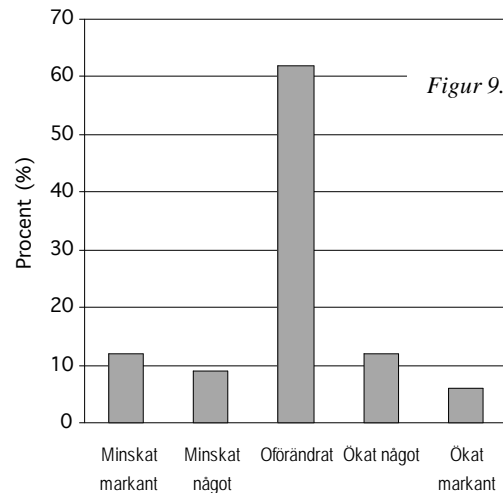
Utgångspunkten för denna fråga är att det är önskvärt med ett kort avstånd till toppen då detta rimligtvis borde göra det lättare för den enskilde anställda att göra sin röst hörd. I konsekvensbeskrivningen var en av de befarade riskerna att det skulle bli 'längre' till verksamhetschefen. Detta gav oss en indikation om att man inom akutsjukvården har ambitionen att det ska vara nära till toppen.

Det vi kan konstatera här (fig. 8) är att avståndet generellt sett i alla fall inte minskat, endast 11-12% procent tycker att det är närmare till 'toppen' nu. Vi ser att ungefär 40% upplever att avståndet faktiskt ökat. Alltså kan vi konstatera att det fanns fog för denna farhåga. Här får alltså tillplattarna vatten på sin kvarn, då detta ökade avstånd är ett flitigt använt argument för att riva pyramider (se tex Carlzon 1985).



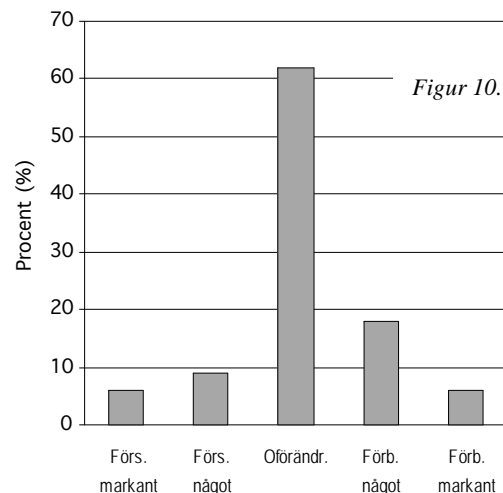
Upplever du att ledningens stöd i kompetensutveckling och projektarbete har förändrats i och med den nya organisationen?

Denna fråga är direkt tagen från konsekvensbeskrivningen (2006). Man hoppades att den nya organisationen skulle erbjuda ett ökat stöd gällande kompetensutveckling och projektarbete då detta stöd skulle kunna komma från första linjens chefer såväl som från verksamhetsledningen. Tyvärr ser vi i figur 9 att hela 83% av de tillfrågade upplever att stödet är oförändrat eller tom har minskat. Detta kan sägas vara ett nederlag för den nya organisationen. Dessutom rimmar detta illa med kontrollspannlitteraturen där ökningen av denna typ av stöd är ett argument för smalare kontrollspann (se tex tabell 2 sid. 16).



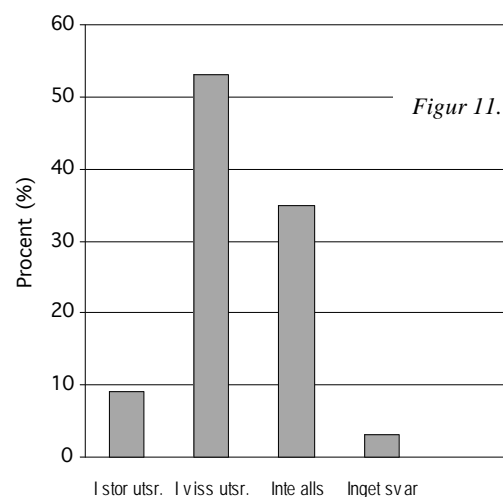
Upplever du att dina möjligheter att påverka din arbetsituation har förändrats i och med att personalgruppen delats upp och blivit mindre grupper?

Att möjligheterna att påverka sin egen arbetsituation skulle förbättras av en organisation med mindre personalgrupper låter knappast orimligt. Denna idé finns även representerad i litteraturen om kontrollspann. Här får sig dock dessa teorier en törn då så många som 77% (fig. 10) upplever att möjligheterna att påverka den egna arbetsituationen är oförändrade eller till och med har försämrats.



I hur stor utsträckning upplever du att denna omorganisation påverkar dig i ditt vardagliga arbete?

Det som kan tyckas mest intressant med detta resultat är att drygt en tredjedel inte anser sig ha påverkats alls av omorganisationen i sitt vardagliga arbete (fig. 11). Detta ger en indikation om att man inte ska överskatta betydelsen av strukturella organisatoriska val. Något som flera kontrollspannstereotiker brukar vara noga med att påpeka (se tex Bothe & Meier 2000). Det strukturella perspektivet förmår alltså inte förklara allt och kanske är



vem viktigare är *hur*, något som Bosse påpekade under vår intervju (6/5-08).

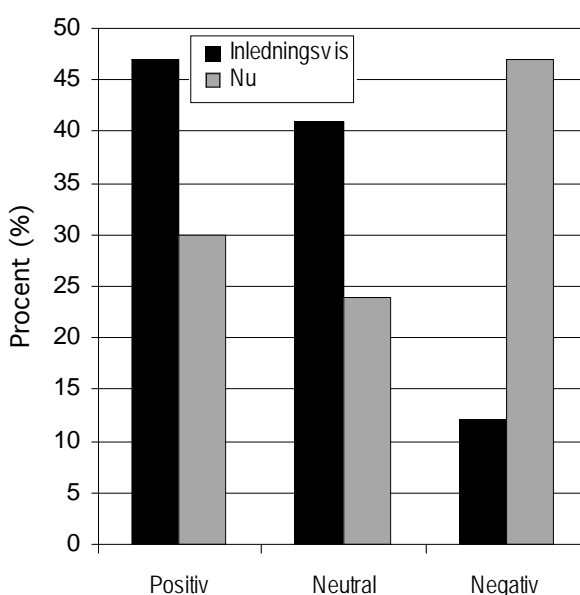
Att fritt välja kontrollspann

I enkätens avslutning hade vi även med en lite experimentell fråga där respondenten själv fick föreslå lämpligt kontrollspann. Tanken var att man som anställd och 'brukare' av chefen möjligen kunde ha en uppfattning om hur många man helst skulle vilja dela chef med. Svaren varierade mellan 0 och 50. Medelvärdet och medianen sammanföll på nästan exakt 20 personer. Första respektive tredje kvartilen var 10 respektive 24,4 personer. Vi inser att de flesta av svaren på denna fråga är tagna lite på en höft. Trots det vill vi hävda att eftersom så många som hälften av respondenterna anger ett tal mellan 10 och 25, ger detta åtminstone en fingervisning om hur stora personalgrupper man hade velat ha.

Hur medarbetarnas inställning till omorganisationen förändrats över tid

I enkätens början bad vi respondenten försöka erinra sig vilken dennes första spontana reaktion till den nya organisationen var. Enkäten avslutades sedan med en fråga om hur man ställde sig till organisationen idag. Dessa två svar korstabulerades och vissa intressanta resultat visade sig.

Vi ser i figur 12 att det skett en förflyttning över tid mot en mer negativ inställning. Detta kan tänkas vara ett resultat av att vissa av de förhoppningar som tex preciserats i konsekvensbeskrivningen inte införlivats. Dessutom måste vi vara öppna för att det kan finnas förklaringar som inte går att härleda till den organisationella strukturen (se tex Bothe & Meier 2000).



Figur 12.

Avslutande diskussion

Avslutningsvis vill vi summera våra resultat och i och med detta försöka ge svar på vår frågeställning om vilka effekter man kunnat se i vårt exempelfall akutmottagningen i Lund. För att göra det hela mer överskådligt tar vi först upp de resultat som i någon mån verkar stämma med vad man enligt litteraturen kunnat förvänta sig. Sedan kommenterar vi de resultat som avviker från våra förväntningar.

Vi har kunnat visa att 50% av personalen anser sig ha mer regelbunden kontakt med sin nya chef än sin förra. Detta är sannolikt positivt för verksamheten och är även en förväntad effekt av smalare kontrollspann. Intrycket vi fick av litteraturen var dock att en ännu större andel anställda skulle ha upplevt denna förbättring.

Bland de resultat som kan sägas gå på tvärs mot både litteraturen och våra förväntningar (som givetvis i huvudsak formats av litteraturen) kan följande nämnas. 80% av personalstyrkan upplever att stöd i kompetensutveckling och projektarbete inte förändrats till

det bättre. Nästan lika många tycker att deras möjligheter att påverka sin vardagliga arbetssituation är oförändrad eller till och med försämrade. Endast 32% av de tillfrågade upplever att stöd och vägledning i det vardagliga arbetet ökat.

Vi har visat att den allmänna inställningen till omorganisationen inledningsvis var relativt positiv, men att inställningen till den nya organisationen idag är betydligt mer negativ (se fig 12). Detta kan möjligen tänkas vara ett resultat av att förhoppningar som grusats. Som vi konstaterade i det föregående stycket har flera förväntade positiva effekter uteblivit, vilket kan ha skapat en grogrund för missnöje.

Att resultaten avviker så pass mycket från vad vi förväntat oss inbjuder till en diskussion om varför. Den förklaring som ligger närmast till hands är troligen att den nya organisationsstrukturen fortfarande är relativt ung. Det verkar inte långsökt att det tar ett ganska bra tag för en ny organisation att finna sig till rätta. I detta sammanhang är kanske två år inte tillräckligt lång tid. Denna aspekt togs också upp av Bosse vid vårt intervju tillfälle. Han menade att det var först nu som den nya organisationen *börjat* fungera någorlunda. Kanske skulle resultatet bli annorlunda om samma studie genomförs om ytterligare två år.

En annan förklaring är att trots att man på akutmottagningen smalnade av kontrollspannen avsevärt ligger dessa fortfarande på en nivå som är högre (drygt 30%) än de högsta rekommendationer vi lyckats hitta. Andersson-Felé hävdar som vi tidigare konstaterat att man som personalansvarig chef inte kan hinna med att hantera en personalstyrka på mer än 30 personer. När det gäller frågan om inflytande över sin vardagliga arbetssituation visar dessutom Cathcart mfl att personalgruppen inte bör överstiga 15 personer för att inflytande ska kunna utövas. Detta ger oss anledning att misstänka att resultaten blivit annorlunda om kontrollspannen på akuten minskats ytterligare. I samband med detta kan det även vara värt att påpeka att personalen själv anser att ett lämpligt kontrollspann är ungefär 20 personer.

Mycket av den litteratur vi läst baserar sig på undersökningar inom industrin. Detta reser givetvis frågan om industri och sjukvård är jämförbara verksamheter. Sannolikt är det möjligt att jämföra dessa verksamheter i många avseenden, men kanske är det så att vissa av de förväntade effekter som vi hämtat ifrån denna litteratur inte kan visa sig inom vårdsektorn.

Avslutningsvis vill vi, med risk för att upprepa oss, poängtera att det inte alls är osannolikt att vissa av resultaten inte går att härleda direkt till organisationsstruktur i allmänhet och kontrollspann i synnerhet. Kontrollspannets effekter är svåra att mäta då det kan finnas många andra faktorer som påverkar relationen mellan chef och underställd. Givetvis är det även så att den enskilde anställdes uppfattning om och upplevelse av organisationen bara till viss del kan förväntas styras av organisationens strukturella uppbyggnad.

Referenser

Andersson-Felé, Lena. 2008. *Leda lagom många – Om struktur kontrollspann och organisationsideal*. Avhandling, Göteborgs universitet.

Andersson-Felé, Lena. 2006. Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen? *Socialstyrelsen*: 2006.

Andersson-Felé, Lena. 2003. Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg. *Socialstyrelsen*: 2003.

Bolman, Lee G. - Deal, Terrence E. 2005. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bothe, John – Meier, Kenneth J. 2003. Span of Control and public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design. *Public Administration Review*, 2003, vol 63, nr 1, (pp. 61-70)

Bothe, John – Meier, Kenneth J. 2001. Structure and Performance in Public Organizations: Task Difficulty and Span of Control. *Public Organization Review*, 2001, vol 1, nr 3, (pp. 341-354)

Bothe, John – Meier, Kenneth J. 2000. Ode to Luther Gulick – Span of Control and Organizational Performance. *Administration and Society*. 2000, vol 32, nr2, (pp. 115-137)

Carlzon, Jan. 1985. *Riv pyramiderna!* Stockholm: Bonniers

Christensen, Tom - Laegreid, Per - Roness, Paul G. - Røvik, Kjell Arne, 2005. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber.

Djurfelt, Göran. – Larsson, Rolf. – Stjärnhagen, Ola. 2003. *Statistisk verktygslåda – Samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Erwander, Bo. Intervju med verksamhetschefen för VO Akutsjukvård, USiL. 6/5-2008.

Fayol, Henri. 1965. *Industriell och allmän administration*. Stockholm: PA Nordstedt & Söners Förlag.

Hällstén, Freddy. - Tengblad, Staffan. 2006. *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Nicholson-Crotty, Sean. – Theobald, Nick A. 2005. The Many Faces of Span of Control: Organizational Structure Across Multiple Goals. *Administration & Society*, 2005, vol 36, nr 6, (pp. 648-660)

Ohlsson, Östen. - Rombach, Björn. 1998. *Res Pyramiderna – Om frihetskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget liv & ledarskap AB.

Semler, Ricardo. 1993. *Historien om världens ovanligaste arbetsplats*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Simon, Herbert. 1946. The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 1946, vol 6, nr 1, (pp. 53-67)

Ritzer, George. 2000. *Sociological Theory*. New York: McGraw Hill. 5th Ed.

VO Akutsjukvårds ledning. 2006. *Konsekvensbeskrivning som underlag för MBL-förhandling i Samverkansgruppen på Akutkliniken med anledning av förslag till ny klinikorganisation*.

Woodward, Joan. 1980. *Industrial Organization – Theory and Practice*. New York: Oxford University Press. 2nd Ed.

Stab:
-ekonom
-chefssekreterare
-personalspecialist
-klinisk adjunkt
-OSV

Versamhetschef:
-Bosse Ervander
Ställf. Versamhetschef:
-Christer Wahlfrid

Bilaga 1. Akutsjukvårdens organisation (före)

AAS=Avd.ansvarig ssk
AAL=Avd.ansvarig läk

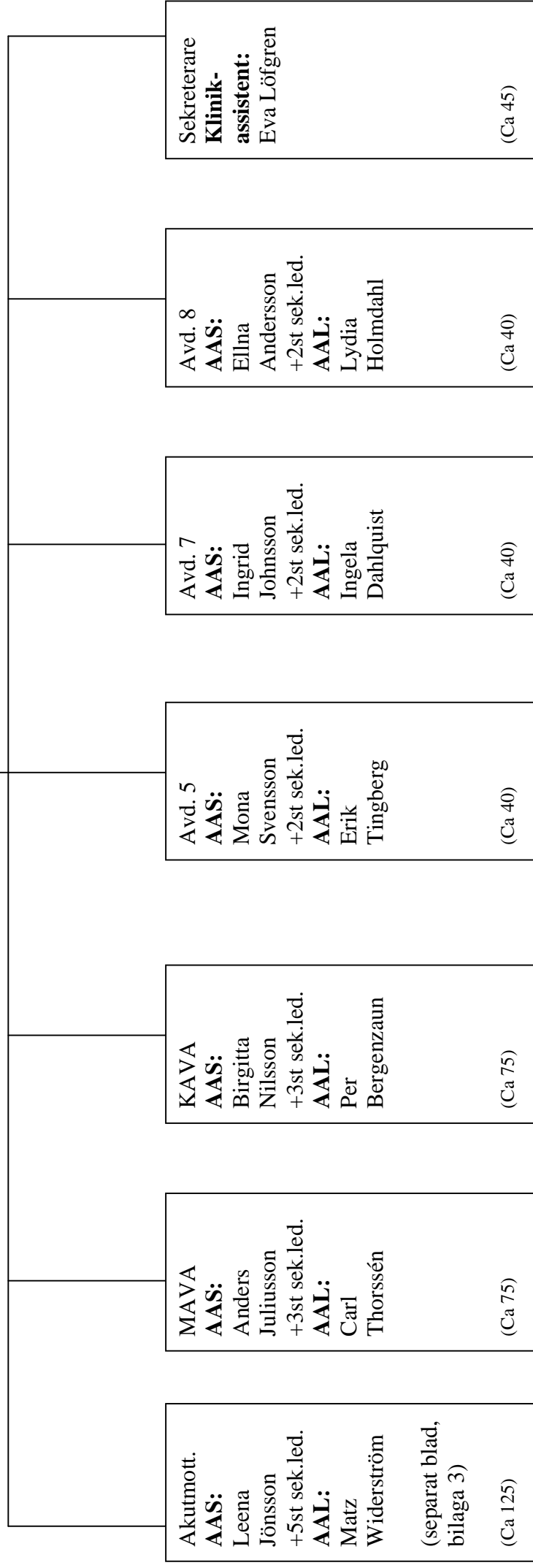
Inom parentes anges det ungefärliga antalet
medarbetare inom varje avd.

Ledningsgrupp:
-Verksamhetschef
-Klinikassistent
-AAS
-AAL
-Stab

(Drygt 20)

Läkare (alla)

(Ca 45-50)



Stab:

-ekonom
 -chefssekreterare
 -personalspecialist
 -klinisk adjunkt
 -OSV

Versamhetschef:

-Bosse Ervander
Ställf. Versamhetschef:
 -Anders Juliusson

Ledningsgrupp:

-Verksamhetschef
 -Enhetschef
 -VEC (4 st)
 -MEC (4 st)

Bilaga 2.**Akutsjukvårdens organisation (efter)**

VEC=Vårdenhetschef

MEC=Medicinsk enhetschef

Inom parentes anges det ungefärliga antalet
 medarbetare inom varje avd.

(Ca 10)

Akuttmott.

VEC:

Anders
 Juliusson

MEC:

Kjell
 Ivarsson

(separat blad,
 bilaga 4)

(Ca 125)

MAVA

VEC:

Kristina Grawé

Bitr. VEC:

Ing-Marie Linghäll

(halva pers. gruppen)

+sek.led. med andra

ansvarsområden

MEC:

Bertil Öhlin

(Ca 85)

KAVA

VEC:

Birgitta Nilsson

+sek.led med utökat

personalansvar

MEC:

Per Bergenzaun

(Ca 75)

Närsjukvården (Avd. 5, 7, 8)

VEC: Mona Svensson

MEC: Lydia Holmdahl

Avd 5

AAS + AAL + 2sek.led. (ca 40)

Avd 7

AAS + AAL + 2sek.led. (ca 40)

Avd 8

AAS + AAL + 2sek.led. (ca 40)

(Ca 145)

Sekreterare

Enhetschef:

Eva Löfgren

(Ca 45)

Sjuk- och undersköterskor

AAS:

Leena Jönsson (ca 125 st)

Läkare

Verksamhetschef:

Bo Erwander (ca 100 st varav ca 50 läkare)

Sektionsledare med andra ansvarsområden

(inget direkt personalansvar men behjälpliga i personalfrågor – schema etc.)

- Åsa Myrefelt
- Carin Larsson
- Carina Håkansson
- Annika Stolz
- Barbro Sandberg
- Anette Elmquist
- Marie Lundström

AAL:

Matz Wiederström

(Matz var tekniskt sett inte chef då han saknade personalansvar. Han hade endast ansvar för verksamheten.)

Bilaga 3.

Akutmottagningens organisation (före)

AAS=Avd.ansvarig ssk

AAL=Avd.ansvarig läk

Inom parentes anges antalet medarbetare som respektive chef har ansvar för.

USiL:s chefsdefinition: Person som är ansvarig för [1] verksamhet, [2] personal och [3] ekonomi.

Sjuk- och undersköterskor

VEC:

Anders Juliusson (Ca 7 st)

Läkare

MEC:

Kjell Ivarsson (3 st)

AAS:

Marie Lundström (Ca 40 st)

AAS:

Ingela Fridlund (Ca 40 st)

AAS:

Sara Ewesson (Ca 40 st)

AAS:

Katarina Bexelius (Ca 40 st)

AAL:

Thorarin Gudmundsson (Ca 15 st)

AAL:

Hans Belfrage (Ca 15 st)

AAL:

Jon Kristjansson (Ca 15 st)

Bilaga 4.

Akutmottagningens organisation (efter)

VEC=Vårdenhetschef

MEC=Medicinsk enhetschef

AAS=Avd.ansvarig ssk

AAL=Avd.ansvarig läk

Inom parentes anges antalet medarbetare som respektive chef har ansvar för.

USiL:s chefsdefinition: Person som är ansvarig för [1] verksamhet, [2] personal och [3] ekonomi.

Bilaga 5.

1. *Vilken var din första spontana reaktion till omorganisationen?*

- mycket positiv
- positiv
- varken positiv eller negativ
- negativ
- mycket negativ

2. *Kände du dig informerad om vad som skulle ändras och varför inför omorganisationen*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

Inför omorganiseringen var man från ledningens sida bekymrad över att akutmottagningens personal kunde komma att splittras då den delades i fyra 'grupper' med olika chefer.

3. *Upplever du en splittring mellan de fyra 'grupperna' anställda?*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

Ett vanligt argument för att en chef ska ha ansvar för mindre grupper personal är att man ska 'räcka till' dvs finnas tillgänglig i större utsträckning.

4a. *Upplever du att din nuvarande chef är mer tillgänglig än vad Leena var?*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

4b. *Har du mer regelbunden kontakt med din nuvarande chef än du hade med Leena?*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

4c. *Upplever du att din nya chef erbjuder bättre stöd och vägledning än Leena gjorde i det vardagliga arbetet?*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

När man inför ytterligare en chefsnivå hävdar vissa att det blir svårare att kommunicera ifrån verksamheten till den högre ledningen, andra hävdar motsatsen.

5a. *Upplever du att 'avståndet' till verksamhetschefen förändrats sedan den nya organisationen infördes?*

- avståndet har minskat markant
- avståndet har minskat något
- avståndet är oförändrat
- avståndet har ökat något
- avståndet har ökat markant

5b. *Upplever du att det finns bra möjligheter att kommunicera uppåt i organisationen?*

- nej, absolut inte
- nej
- varken ja eller nej
- ja
- ja, absolut

En förhoppning som nämns i konsekvensbeskrivningen inför omorganisationen är att stöd i kompetensutveckling och projektarbete kan öka. Detta i och med att stödet kan komma ifrån både de avdelningsansvariga sjuksköterskorna och från verksamhetsledningen.

6. *Upplever du att ledningens stöd i kompetensutveckling och projektarbete har förändrats i och med den nya organisationen?*

- stödet har minskat markant
- stödet har minskat något
- stödet är oförändrat
- stödet har ökat något
- stödet har ökat markant

Vissa hävdar att mindre personalgrupper gör det enklare för den enskilde anställde att påverka sin egen arbetssituation.

7. *Upplever du att dina möjligheter att påverka din arbetssituation har förändrats i och med att personalgruppen delats upp och blivit mindre grupper?*

- möjligheterna har försämrats markant
- möjligheterna har försämrats något
- möjligheterna är oförändrade
- möjligheterna har förbättrats något
- möjligheterna har förbättrats markant

Hur stora personalgrupper en och samma chef kan/bör ha direkt personalansvar för är en mycket omtvistad fråga, som tyvärr oftast diskuterats ur chefsperspektivet.

8. *Om du fick välja helt fritt, hur många andra medarbetare skulle du då vilja dela chef med?*

_____ st.

Nu har det gått ungefär två år sedan den nya organisationen 'sjösattes'.

9. *Hur ställer du dig idag till den nya organisationen?*

- mycket positiv
- positiv
- varken positiv eller negativ
- negativ
- mycket negativ

10. *I hur stor utsträckning upplever du att denna omorganisation påverkar dig i ditt vardagliga arbete?*

- i mycket stor utsträckning
- i viss utsträckning
- inte alls

Övriga kommentarer

Använd gärna baksidan för att skriva fritt om sådant du tycker att vi borde ha frågat om eller andra saker du funderar på som har med den nya organisationen att göra.