

Lunds Universitet  
Sociologiska institutionen

## **”Det är bara att digga läget helt enkelt”**

**Hur chefer i mellanposition upplever den sociala och psykiska arbetsmiljön  
inom en pyramidformad organisation**

Charlotte Bäckström

Soc 344, 41-60 p

Vårterminen 2004

Handledare: Marianne Gunnarsdotter Svenning

## Abstract

Författare: Charlotte Bäckström

Titel: "Det är bara att digga läget helt enkelt" –Hur chefer i mellanposition upplever den sociala och psykiska arbetsmiljön inom en pyramidformad organisation.

Uppsats Soc 344, 41-60p

Handledare: Marianne Gunnarsdotter Svenning

Sociologiska institutionen, vårterminen 2004

### *Problem/Bakgrund:*

De senaste årens ökade antal långtidssjukskrivningar är idag ett samhällsproblem och har medfört ökat fokus på arbetsmiljöfrågor. Min tanke inför denna uppsats var att studera hur arbetsmiljön upplevs av en specifik yrkeskategori och mitt val kom att bli yrkesgruppen chefer i mellanposition.

### *Syfte:*

Syftet med denna studie är att studera hur chefer i mellanposition upplever sin sociala och psykiska arbetsmiljö och att försöka förstå hur strukturella och innehållsmässiga aspekter av företagets organisation påverkar individerna och deras sociala och psykiska arbetsmiljö.

### *Kortfattad beskrivning av uppsatsens utgångspunkter och undersökningens uppläggning:*

Undersökningen omfattar djupintervjuer av fyra butikschefer på mellannivå verksamma inom ett företag med hierarkisk uppbyggnad. Intervjuerna fokuserade på tre områden av butikschefernas yrkesvardag; upplevelserna av sitt arbete och yrkesroll, arbetssituationen som chef för en egen personalgrupp, samt organisering och kommunikation inom företaget.

### *Slutsatser/Resultat:*

Intervjupersonernas upplevelser av sin sociala och psykiska arbetsmiljö samt hur organisationen fungerar, ger en sammanfattad bild av både positiva och negativa aspekter av deras arbetsmiljö. Dessa aspekter kan kopplas till organisationens uppbyggnad, mellanpositionen som chef och hur väl företaget uppfyller grundläggande sociala och psykiska arbetsmiljöfaktorer.

### *Nyckelord:*

Arbetsmiljö, arbetssociologi, ledarskap, mellanchefer, organisationssociologi, organisationsteori.

## Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| Abstract  | 2  |
| Inledning   | 4  |
| Syfte   | 4  |
| Begreppsförklaring  | 5  |
| Metod   | 5  |
| Presentation av företaget och dess organisationsuppbyggnad  | 5  |
| Presentation av intervjupersonerna  | 6  |
| Urval och metodval  | 7  |
| Utförande och analysmetod   | 7  |
| Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet   | 8  |
| Teorier   | 9  |
| Organisationens och mellanpositionens betydelse för arbetsmiljön                                    | 9  |
| Faktorer för god social och psykisk arbetsmiljö   | 12 |
| Resultat  | 14 |
| Intervjupersonernas åsikter om företagets organisation  | 14 |
| Krisberedskap   | 15 |
| Regionchefens funktion enligt intervjupersonerna  | 16 |
| Butikschefens arbetsuppgifter   | 17 |
| Chefsrollen   | 18 |
| Intervjupersonernas upplevelser av att vara chef i mellanposition                                   | 19 |
| Motivationsfaktorer   | 20 |
| Analys  | 21 |
| Uppfyllande av grundläggande sociala och psykiska arbetsmiljöfaktorer i butikschefernas arbetsmiljö | 21 |
| Mellanpositionen  | 23 |
| Organisationsuppbyggnad   | 24 |
| Slutord   | 26 |
| Sammanfattning  | 27 |
| Litteraturlista   | 29 |
| <br>  |    |
| Bilaga: Intervjumanual  |    |

## **Inledning**

Med de snabba samhällsförändringar som har skett de senaste decennierna, har ökade krav ställts på ledarskap och organisationer vad gäller samordning av resurser såväl som snabb anpassning till den omgivande miljön. Enligt Lars-Erik Wolvén (2000) ställer ökad utbildnings- och kompetensnivå större krav på organisationer vad gäller medinflytande, rättvisa, innehåll, integritet och respekt. Samhällsförändringarna har också påverkat samhällsnormerna, som till exempel synen på moral, det egna arbetet och den egna arbetsinsatsen. De senaste årens ökade antal långtidssjukskrivningar är idag ett samhällsproblem och har medfört ökat fokus på arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöverkets bindande föreskrifter ålägger arbetsgivare att kontinuerligt inventera, åtgärda och följa upp både fysiska, psykiska och sociala risker i arbetsmiljön. Om detta ska fungera krävs att arbetsgivaren är observant på olika tecken på brister i arbetsmiljön och att företaget visar engagemang de anställdas välbefinnande. För att fånga upp brister som påverkar anställdas arbetsmiljö negativt och var i organisationen dessa finns, krävs att arbetsmiljöarbetet utförs systematiskt, något som förbises av många arbetsgivare (Ahlgren, 2002; Pettersson, 2002).

Min tanke inför denna uppsats var att studera hur arbetsmiljön upplevs av en specifik yrkeskategori och mitt val kom att bli personer som befinner sig i ledande ställning. Chefer inom företag har på många sätt en ansvarsfull och utsatt position inom organisationen. I deras arbetsuppgifter ingår ofta att vara uppmärksam på sina underordnades arbetsmiljö, men hur och i vilken omfattning uppmärksammas chefernas egen arbetsmiljö? Mina funderingar kring denna frågeställning ledde fram till att mitt val av intresseområde blev arbetsmiljön för yrkesgruppen chefer och då specifikt chefer i mellanposition.

## **Syfte**

Syftet med denna studie är att studera hur chefer i mellanposition upplever sin sociala och psykiska arbetsmiljö och att försöka förstå hur strukturella och innehållsmässiga aspekter av företagets organisationsform påverkar individerna och deras sociala och psykiska arbetsmiljö.

## Begreppsförklaring

Den totala arbetsmiljön är en sammanvävning av alla de förhållanden som berör människan i arbetslivet. Begreppet arbetsmiljö sett ur beteendevetenskaplig synvinkel, studerar hur olika arbetsmiljöfaktorer påverkar människorna, där de sociala och psykiska konsekvenser arbetsmiljön ger individen uppmärksammas (Lennerlöf, 1983, 1984). Denna studie fokuserar främst på vilka sociala men även psykiska konsekvenser, de organisatoriska och administrativa arbetsmiljöfaktorerna har på undersökningsdeltagarna. Jag har medvetet valt att inte använda begreppet psykosocial arbetsmiljö, då jag anser att de sociala och psykiska aspekterna ska kunna ses som både fristående och samverkande delar av arbetsmiljön.

I ledarskapslitteraturen definieras begreppen ledare och chefer på en mängd olika sätt och ibland skiljs de åt, ibland inte. I detta arbete använder jag mig av följande definition. Begreppet "chef" är ett formellt begrepp och betecknar en formellt utnämnd position i en organisation. Chefskapet innehåller minst två funktioner: chefen har ansvaret för en verksamhet inför någon och har underordnade, vilka chefen försöker leda (Svedberg, 2003). Intervjupersonerna i denna uppsats befinner sig i sin yrkesroll som butikschefer i mellanposition, längst ner i en pyramidformad organisation. Mellanpositionen karakteriseras av att det vilar på cheferna som befinner sig i mellanställning, att verkställa av överordnade fattade beslut samtidigt som de har egna underordnade anställda. Eftersom undersökningsgruppen i denna studie har titeln butikschefer, vilka befinner sig i mellanposition, kommer de härnäst att benämnas butikschefer och chefer i mellanposition eller mellanställning.

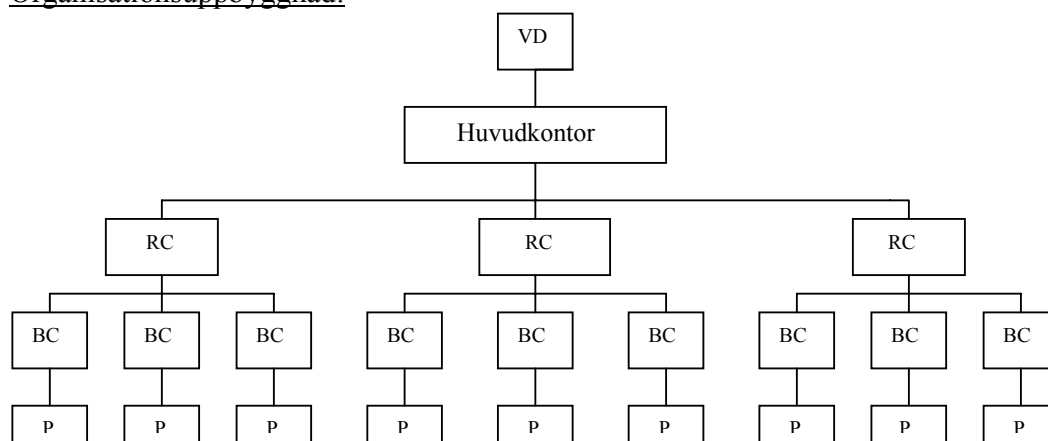
## Metod

### **Presentation av företaget och dess organisationsuppbyggnad**

Företaget är en större butikskedja inom detaljhandeln som genomgått stora förändringar avseende storlek och organisation sedan det startades. Kring år 1995 expanderade företaget kraftigt och utökade antalet butiker inom Sverige och satsningarna utomlands intensifierades. De senaste åren har företaget känt av en viss lågkonjunktur därmed har vissa åtstramningar och omorganiseringar övervägts och utförts. Organisationen har växt successivt. Från att ha en liten ledningsgrupp med direktkontakt med butikerna har företaget idag en hierarkiskt uppbyggd linjeorganisation med ett stort antal instanser samlad inom ett huvudkontor (förkortas HK) med ledningen i toppen (Svedberg, 2003). Olika avdelningar, till exempel

ekonomi/finans-, informations/marknads- och personal/löneavdelningar, ryms under samma tak Längst ner i organisationskedjan återfinns butikerna vilka är indelade i olika regioner där en regionchef (förkortas RC) ansvarar för var sin region. Butiksyterna varierar mellan medelstora butiker på ca 200 kvm och större butiker på ca 350 kvm. Driften och ansvaret för varje enskild butik vilar på en butikschef (förkortas BC).

Organisationsuppbyggnad:



P = Personalgrupp

**Presentation av intervjupersonerna**

Fyra personer har intervjuats vilka alla är kvinnor och butikschef inom företaget. De har alla familj och deras ålder varierar mellan 30 – 50 år. Fortsättningsvis kommer intervjupersonerna att nämnas vid fingerade namn och inte individuellt åldersspecificeras för att bevara anonymiteten.

|                   | <i>Anna</i>    | <i>Karin</i>    | <i>Louise</i>    | <i>Cecilia</i>  |
|-------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Anställningstid   | 20 år          | Mer än 20 år    | Ca 5 år          | Ca 2 år         |
| Butiksyta         | Ca 200 kvm     | Ca 200 kvm      | Ca 350 kvm       | Ca 200 kvm      |
| Säljare/Tjänst    | 9 st./alla 50% | 10 st./alla 50% | 14 st./ alla 75% | 10 st./alla 50% |
| Ställföreträd. BC | 1 st./75%      | 1 st./75%       | 1 st./75%        | 1 st./75%       |

## **Urval och metodval**

Jag valde djupintervjuer som underlag för min uppsats för att det är den metod som jag anser ger intervjupersonerna, och mig själv som intervjuare, möjlighet att gå djupare in i ämnesområden och frågeställningar än vad som är möjligt med till exempel enkäter. Urvalet av intervjupersonerna har gjorts efter tillgänglighet, dvs. jag hade sedan tidigare kontakt med en person inom det utvalda företaget som vid förfrågan gav mig namn och telefonnummer till fem butikshefer inom regionen. Per telefon tog jag kontakt med de fyra vars butiker låg geografiskt närmast min egen bostadsort, presenterade mig och gav information om studiens syfte och genomförande. Intervjupersonerna informerades om frivilligheten att medverka, rätt att avbryta medverkan och konfidentialitet. Samtliga accepterade att medverka och vi kom överens om tidpunkt för möte. De presenterade resultatet har samlats in via kvalitativa djupintervjuer. Ett fenomenologiskt förhållningssätt har tillämpats med försök att beskriva det som framställs så exakt som möjligt, klargöra både det som framträder och på vilket sätt det framträder (Kvale, 1997).

## **Utförande och analysmetod**

Samtliga intervjuer spelades in på band och genomfördes i butikerna under deras öppettider på respektive butikshefs kontor. Min första tanke var att utföra intervjuerna utanför arbetsplatserna, på en mer avskild plats, men butikshefernas tidspressade arbetsscheman gav inte utrymme för det. Denna situation medförde att tre av intervjuerna inte kunde utföras helt ostört. Det förekom avbrott av olika slag såsom telefonsamtal, personal som hade ärenden in på kontoret och frågor till BC. Intervjun som utfördes i den största butiken kunde dock utföras utan avbrott.

Intervjuerna var fokuserade på så sätt att en tematiserad intervjuguide, med några exempel på öppna och halvstrukturerade frågor, användes. Manualen var indelad i tre områden; BC/Organisation, BC/Arbete och BC/Personal, med undergrupper såsom planering/målsättning/krav, närhet till andra BC, motivation, arbetsuppgifter och kommunikation (för mer information se bilaga). Intervjuguiden utgjorde ett visst stöd för mig som intervjuare, men användes på ett flexibelt sätt då avsikten framförallt var att intervjupersonen själv i största möjliga utsträckning skulle kunna styra utvecklingen av intervjun (Kvale, 1997; May, 1997). Tidsåtgången låg mellan 60 – 90 minuter per intervju

och avslutades med att intervjupersonerna fick mitt telefonnummer och ombads höra av sig vid eventuella frågor och om de ville tillägga något.

För att få en så exakt återgivning av intervjuerna som möjligt valde jag att skriva ut dem i sin helhet, varje ord som sades, tonfall och pauser som uppstod. Det var ett tidskrävande arbete, men det gav viktig information på flera olika sätt. Genom att lyssna igenom intervjuerna har det varit lättare att gå tillbaka i materialet och knyta samman varje intervjupersons tankar om sin arbetsituation. Steinar Kvale (1997) beskriver forskningsintervjun som en mellanmänsklig situation, ett samtal mellan två parter där det utvecklas kunskap. Jag upplevde att de fyra intervjuerna till stor del mer liknade samtal än att intervjupersonerna svarade på en mängd frågor. Ett fenomenologiskt förhållningssätt medför att försöka sätta förkunskapen till sidan och ha en öppenhet inför den intervjuades upplevelser. Det vill säga en koncentration på den direkta upplevelse av världen som man möter den i vardagslivet, oberoende av och före några förklaringar (a.a). Genom att utgå från avgränsade teman, lyssna aktivt och ställa uppföljande frågor medan intervjupersonen delgav sin berättelse, framkom nya infallsvinklar som jag inte kunnat förutse före intervjuerna. Utskrifterna gav också en god möjlighet att granska mig själv som intervjuare. Jag har inte helt lyckats undvika att ställa ledande frågor. Under de intervjuer som blev avbrutna stördes jag av avbrotten på så sätt att jag ibland hade svårt att hålla koncentrationen och sedan fortsätta intervjun exakt där den blivit avbruten och då blev det luckor i informationen. För att fylla dessa ställde jag om frågor mot slutet av intervjun, vilket skapade en mer direkt utfrågande situation vilken jag velat undvika. I en ostörd miljö hade jag som intervjuare kunnat vara mer avslappnad och fokuserad och kommer vid planering av framtida intervjuer att lägga mer vikt vid val av lokal.

Inför analysen av utskriften lästes samtliga intervjuer genom samtidigt som anteckningar nedtecknades. Dessa underlättade den följande indelningen av texten i huvudgrupper med inriktning på syftet med studien. De avsnitt som ansetts mer betydelsefulla markerades och sammanställdes i teman under rubriken ”resultat”. Innan analysen av intervjuerna påbörjades, studerades ämnesrelaterad litteratur.

### **Generaliserbarhet, reliabilitet och validitet**

Denna studie omfattar djupintervjuer av fyra butikschefer i mellanposition inom ett och samma företag. Urvalet är ett tillgänglighetsurval och deltagande undersökningsspersoner få,



därmed är de resultat som intervjuerna gett inte statistiskt generaliseringsbara. Den generalisering som resultatet av denna studie kan komma att användas till är analytisk generalisering. Resultaten från undersökningen kan kanske ge vägledning till vad som kan hända i en annan situation, som då bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de båda situationerna (Kvale, 1997).

I intervjusituationerna har jag medvetet försökt undvika att ställa ledande frågor, men ibland har jag omedvetet formulerat ledande frågor ändå. De gånger jag själv uppmärksammade detta under intervjutillfället, har jag försökt återkomma till samma problemområde senare under intervjun men då omformulerat till en icke ledande fråga. De frågor som omedvetet ställdes ledande kan ha inverkat på intervjupersonens svar (a.a). Vid genomgången av utskriften av intervjuerna har jag uppmärksammat de ledande frågorna och försökt att använda de svar som där getts i så liten utsträckning som möjligt.

Validiteten hänför sig till i vilken utsträckning en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka. En undersöknings innehåll och syfte kommer före metoden, där man för att utröna validiteten måste besvara frågorna ”vad” och ”varför” före frågan ”hur” (a.a). Jag har försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt till min studie under hela arbetsförloppet, att kontrollera tydligheten i innehåll och analys för att undvika snedvriden tolkning och egna påståenden.

## **Teorier**

### **Organisationens och mellanpositionens betydelse för arbetsmiljön**

Inom beteendevetenskaplig forskning om individen i arbetslivet studeras framförallt organisatoriska och strukturella förutsättningar, den fysiska miljön, ledarskap, socialt samspel samt individens behov och attityder. För att en god fysisk, social och psykisk arbetsmiljö ska kunna uppnås krävs väl fungerande arbetsmiljöfaktorer i ett samspel inom och utanför organisationen. Ett företags organisationsstruktur har stor betydelse för arbetsmiljön där organisatoriska och administrativa arbetsmiljöfaktorer ingår. Den organisatoriska delen beskriver hur verksamheten inom företaget indelas i enheter, grupper, befattningar och hur de relateras till varandra. Den del som beskriver den administrativa

arbetsmiljön omfattar till exempel beslutsgivande, formella befogenheter och förekommande regler (Lennerlöf, 1983, 1984; Richard, 1997; Westlander, 1993).

De flesta organisationer bör enligt Wolvén (2000) studeras utifrån flera perspektiv för att ge en mer omfattande och nyanserad bild av hur de fungerar. Bolman och Deal (1995) menar att organisationer kan betraktas ur fyra perspektiv:

- Strukturella perspektivet, som fokuserar på att utveckla den organisationsform som gör att organisationen på effektivaste sätt kan uppnå sina mål.
- Politiska perspektivet, där meningsskiljaktigheter och koalitioner mellan individer och grupper studeras.
- Symboliska perspektivet, som försöker tolka och förstå organisationer utifrån olika handlingars innebörd och mening.
- Human Resource- perspektivet, som framförallt betonar samspelet mellan människa och organisation.

Undersökningen som denna uppsatsen bygger på fokuserar framförallt på det sistnämnda perspektivet samt det strukturella perspektivet.

Den byråkratiska organisationsprincipen är fortfarande den som är mest framträdande inom offentlig förvaltning, men är inte heller ovanlig bland stora privata företag.

Organisationsuppbyggnaden av företaget som undersökningspersonerna arbetar inom är hierarkiskt uppbyggd. Max Weber betraktade byråkratin som den överlägsna organisationsformen med dess hierarkiska organisering, regel- och kontrollsystem, omfattande dokumentation och experter inom specifika områden. Dess överlägsenhet visar sig i sin förmåga att kalkylera och förutse konsekvenser av olika handlingar. Ur ett strukturellt perspektiv kan detta medföra att ökad effektivitet och resultat uppnås. Men Weber uppmärksammade även riskerna med byråkratin och ansåg att ett stort problem är att människan kan komma att bli beroende av den trygghet och säkerhet som byråkratin erbjuder. Ett annat problem är att byråkratin riskerar att bli ineffektiv vid kriser då det krävs snabba övergripande beslut (Bolman & Deal, 1995; Morgan, 1999).

Enligt Lars-Erik Wolvén (2000) bidrar inte den byråkratiska organisationen till att utveckla och mobilisera mänskliga resurser. Den brister när det gäller helhetstänkande, personlig utveckling och kreativitet och kan därmed ur ett HR-perspektiv brista i samspel mellan människa och organisation. Däremot skapar den disciplin, noggrannhet, kontroll och genom

detta förutsägbarhet, rättvisa och trygghet (Bolman & Deal, 1995; Wolvén, 2000). Wolvén sammanfattar de egenskaper som han anser präglade de människor som passar för att arbeta i byråkratiska organisationer:

*Byråkratin bör därför passa människor som har starka behov av säkerhet, trygghet, stabilitet, förutsägbarhet och rättvisa, föredrar struktur och ordning, har lätt för att underordna sig och acceptera hierarkier, vill ha klart avgränsade arbetsuppgifter, är noggranna och tålmodiga, vill hålla viss distans till sitt arbete och till de människor som berörs av det. Det betyder å andra sidan att det knappast passar de människor som vill förstå och arbeta med helheter, har stark empati, är kreativa och förändringsbenägna, lägger ner hela sin själ i jobbet, är dynamiska och söker efter nya utmaningar. (Wolvén, 2000, s.83).*

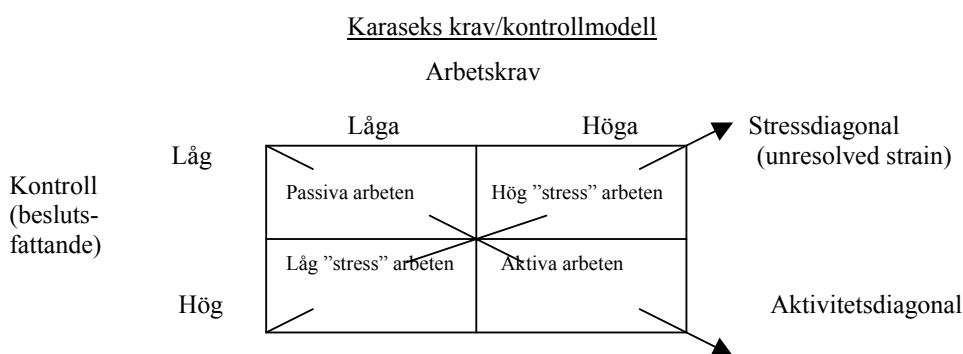
I praktiken uppnås inte Webers ideala byråkrati, men den byråkratiska struktur som beskrivits finns framförallt i renodlat klassiska byråkratiska organisationer. Om dessa organisationer befinner sig i en instabil omvärld med snabba förändringar tvingas de ofta till förändring för att kunna bestå och övergår till en annan form av organisation, en ny renodlad form eller en blandning av olika organisationsformer (a.a).

Olika studier har visat att det ofta är på den lägsta chefsnivån i den pyramidformade organisationskedjan som motsättningar och utsatthet av olika slag uppkommer, det är framförallt här mål och medel, budget och behov konfronteras. Hur organisationens struktur ser ut och kommunikationen inom den fungerar påverkar arbetssituationen. Enligt Margareth Drakenberg (1997) har chefer och arbetsledare på mellannivå fått ökade befogenheter. Tidigare var de mer ett av den högsta ledningens redskap, idag fungerar dessa chefer ofta som drivkraften i verksamheten med en relativt stark ställning i organisationen. Samtidigt har mellanchefer ofta en diffus roll, i många fall en extremt flexibel konstruktion. Mellanställningen som cheferna som befinner sig i, kan medföra att de står inför en ständig balansgång mellan arbetsgivare och arbetstagare där de kan komma känna sig klämda. Arbetet innebär också ofta besvärliga situationer såsom pressat arbetstempo och splittrat arbete som ibland tas med hem. Tre faktorer som kan underlätta mellanpositionschefens vardag är att ha ett gott förhållande till sin närmsta chef, ett eget nätverk och att företaget satsar på ledarskapsutbildningar (Drakenberg, 1997; Richard, 1997; Wolvén, 2000).

## Faktorer för god social- och psykisk arbetsmiljö

Olika arbetsmiljöfaktorer kan ge direkta sociala konsekvenser för den sociala arbetsmiljön, till exempel för arbetskamrater, grupper, kunder, ledarskap och normer samt även direkta psykiska konsekvenser för den enskilde individen, till exempel individens självkänsla, arbetsmotivation, stress och känsla av tillhörighet. Ett antal grundläggande faktorer har lyfts fram som särskilt betydelsefulla, när det gäller att skapa och utveckla strategier för en god fungerande social och psykisk arbetsmiljö, vilka alla speglar viktiga faktorer inom Human Resource- perspektivet. Faktorer som anses vara extra viktiga är:

- Erkänsla /belöning. Arbetsledningsklimatet bör präglas av öppenhet och tillit i kommunikationen mellan anställda och chefer. Att få respons på sin arbetsinsats och att kunna ventilera frågor som rör arbetet, är viktiga inslag som ger känsla av värde och motverkar uppkomsten av konflikter.
- Stimulerande arbetsuppgifter. För att arbetet ska upplevas stimulerande bör de anställdas kunskaper tas tillvara samt möjlighet ges att tillägna sig ny kunskap.
- En "lagom" arbetsbelastning och egenkontroll. Det är viktigt att individen utsätts för en kravnivå som går att hantera och den anställde bör själv ha möjlighet att kunna påverka arbetsuppgifter, arbetsfördelning, arbetssätt och arbetstakt. En arbetsmiljö där det ställs för låga krav eller överkrav på anställda skapar ohälsa. Sociologen Robert Karasek har utarbetat en krav/kontroll modell med syftet att visa hur olika kombinationer av arbetskrav och handlingsfrihet i stor utsträckning formar individers psykiska välmående. Modellen utgörs av två dimensioner; *arbetskrav*, den insats som krävs för att utföra arbetet, och *egenkontroll*, den handlingsfrihet eller beslutsutrymme som ges i arbetet, till exempel att bestämma hastighet, prioritering av arbetsuppgifter och *över* arbetet, kontroll över de ramar och regler som formar arbetsprocessen.



Källa: Furåker, 1991, s. 157.

Den kombination som medför störst risk för psykisk påfrestning, som kan medföra olika besvär och sjukdomar, är arbeten som ställer höga krav men ger begränsad egenkontroll eller handlingsfrihet. Att kraven är större än handlingsfriheten har visat sig vara alltför vanligt på arbetsplatser. Om arbetskraven stämmer överens med individens egna resurser och förmåga, samt möjlighet till egenkontroll erbjuds, kan kraven istället upplevas som stimulerande utmaningar och stressorer elimineras. Men det är inte alltid egenkontroll är ett medel mot stress, hög kontroll kan också förstärka pressen från höga krav, ett exempel på detta är chefsstress. Forskning har visat att en förhöjd risk för hjärt- och kärlsjukdom kan föreligga vid en kombination av höga krav och hög kontroll. Egenkontrollen för chefer på mellannivå och högre nivå innefattar att ta ansvar för verksamheten och dess effektivitet, och ger möjligheten eller skyldigheten att bestämma över och påverka andra människor. Istället för att detta ansvar står för och ger handlingsfrihet kan det upplevas som ett krav, särskilt om individen till stor del hålls ensam ansvarig.

- Socialt stöd/gemenskap. Det sociala stödet innefattar stöd både från arbetskamrater, från över- och underordnade och kan även ligga utanför arbetsplatsen. Betydelsen av socialt stöd är både indirekt och direkt; det fungerar som en buffert mellan arbetskrav och individens förutsättningar samt ger direkt känslomässigt stöd. Formen av socialt stöd kan se olika ut men överlappar varandra i praktiken; *emotionellt stöd*, till exempel omtanke, kärlek, tilltro, *värderande stöd* som ger individen möjlighet att jämföra sig med andra och ge bekräftelse på att man duger. Tillgång till råd och förslag från andra människor, *informativt stöd*, som kan användas för att klara av olika situationer och *instrumentellt stöd* som ger hjälp i arbetet genom avlastning. För att skapa socialt stöd bör arbetsuppläggningsen vara sådan att det ges möjlighet till kontakt, stöd och samvaro mellan arbetskamrater vilket främjar gemenskap och trivsel. Ett arbete som ställer höga krav, ger låg egenkontroll och svagt socialt stöd kan utsätta individen för ”isoleringsstress”. För att kunna bemöta arbetskrav på bästa sätt behövs både självbestämmande och ett starkt socialt stöd i arbetet som tillsammans kan vara till hjälp när det gäller att möta omgivningens krav.

Om något eller någon av tidigare nämnda faktorerna saknas eller inte fungerar tillfredsställande agerar de som stressorer mellan människa och arbete och risken för att det skapas ohälsa är då stor. Med ett arbetsliv som stimulerar till aktivt handlande kan istället

risker för ohälsa omvandlas till möjligheter till utveckling. (Furåker, 1991; Lennerlöf, 1983, 1984, 1991; Richard, 1997; Westlander, 1993).

## Resultat

### Intervjupersonernas åsikter om företagets organisation

*Anna*, som har arbetat inom företaget länge, upplever att stora förändringar har skett framförallt när det gäller kommunikationen mellan BC och ledningen. Tidigare var det mer en du-och-jag relation, alla kände alla. Nu är det svårare att nå fram med sitt ärende på ett effektivt sätt; BC måste gå genom många led innan rätt person nås. Numera syns inte butikscheferna i företaget på samma sätt som tidigare, BC är en i mängden och det är inte ofta respons kommer uppifrån. Uppmärksamheten på hur butikscheferna mår är överlag för liten. *Anna* menar att hon är en i mängden och vore inte hon där skulle bara en ny BC sättas in.

*Karin* ser skillnader i organisationsutvecklingen både arbetsmässigt och varumässigt. Butiker och varor har blivit förbättrade. Däremot saknar *Karin* den nära kontakten som fanns förr mellan ledning och butik. Idag vill de helst inte att man ringer direkt till huvudkontoret och ställer frågor. För att få klara besked gör *Karin* det ibland ändå, eftersom det går fortare att få svar då. *Karin* upplever inte att det finns något intresse för hur BC mår.

*Jag är utbytbar. Det har dom sagt nästan rent ut kan man väl säga. Trivs man inte så vet man var dörren är. De har ju haft en del utbrända i företaget, i alla fall i denna regionen och det är säkert så i de andra. Men det har inte gjorts någonting. Jag har väl tagit upp det någongång och det svaret man får är: —Ja samhället ser ut så idag, det är likadant överallt.*

Organisationen av företaget fungerar överlag bra menar *Louise*, men skulle vilja känna mer stöd från ledning och RC när butiken inte går så bra. Då det går trögt är det tungt för alla som jobbar i butiken, det saknas förståelse uppifrån om hur svårt arbetet kan vara. Enligt *Louise* syns butikscheferna i företaget men är inte alltid hörda. Att uppmärksamma och lyssna mer till dem som driver butikerna, skulle underlätta BC:s arbete.

*Cecilia* tycker det är för många led i organisationen av företaget och att kommunikationen ibland kan kännas ineffektiv. När det gäller respons uppifrån är det inte särskilt ofta BC och

personalen får direkt feedback på de resultat som presteras. Cecilia upplever en total avsaknad av uppmärksamhet för BC:s trivsel och hälsa.

### **Krisberedskap**

Vid diskussion av respons och uppmärksamhet gentemot BC från företaget berättade tre av intervjupersonerna om sin upplevelse av företagets krisberedskap. Tre av butikerna har drabbats av en anställds plötsliga bortgång.

*Anna* beskriver tillfället då en arbetskamrat avlidit genom våldsdåd, som väldigt traumatisk och kaotisk då personalen lämnades ensamma att klara av att sköta driften av butiken, trots att många av dem befann sig i chocktillstånd. Önskan om att tillfälligt få stänga framfördes till ledningen, men den rekommenderade att de helst skulle hålla öppet. Det blev BC och ställföreträdande BC: s uppgift att stålsätta sig, finnas till för den övriga personalen och hålla butiken igång så gott det gick. Ingen avlösning av personal erbjöds och ingen trädde in för att avlasta och hjälpa till med organiseringen av arbetet. Anna tog kontakt med företagshälsovården, som gav möjlighet för samtal. Krisberedskapen inom företaget var mycket bristfällig och Anna upplevde framförallt att ingen på högre instanser visste vad de skulle göra. En del personer, som hade till uppgift att höra av sig stod handfallna och gjorde istället ingenting. Personalen och BC tappade oerhört mycket både psykisk och fysisk ork genom det inträffade. Om stöd hade funnits direkt hade återhämtningen gått mycket fortare.

För några år sedan avled en av de anställda på *Karins* butik i en olycka på väg till arbetet. Trots att HK fick besked om att den anställda avlidit, hörde ingen av sig, ingen hjälp eller stöd erbjöds. Butiksarbetet fortgick som vanligt, det hölls öppet trots att personalen och BC inte var i skick att jobba just då. Karin har pratat med familj och vänner för att själv bearbeta det som hände.

På *Cecilias* butik gick en anställd bort efter en tids sjukdom. Det var en svår förlust och BC tog kontakt med HK för råd. De fick tips om att vända sig till företagshälsovården, som erbjöd möjlighet att träffa en samtalsterapeut. Butiken hade öppet som vanligt med den ordinarie personalen på plats, fastän det tidvis var svårt att jobba. Cecilia är mycket besviken på företagets agerande i samband med den anställdes bortgång. Hon upplevde överlag en

väldig nonchalans från företagets sida, ingen hörde av sig för att beklaga sorgen eller förhörde sig om hur BC och personalen mådde.

### **Regionchefens funktion enligt intervjupersonerna**

Regioncheferna har det övergripande ansvaret för var sin regions prestation och att dess mål uppnås, står som närmaste länk till butikerna och är den som butikschefen står närmast ansvarig inför. Varannan månad är det möte då RC träffar alla BC och en gång per år genomförs utvecklingssamtal. Det åligger RC att däremellan besöka butikerna då och då samt finnas tillgänglig för kontakt. Den nuvarande RC är relativt ny inom företaget.

*Anna* anser att regionchefen ska finnas som stöd och hjälp för BC samt vara ett bollplank för idéer. *Anna* vill helst få ta ansvaret för och driva butiken inom de riktlinjer som finns på ett så självständigt sätt som möjligt. Ett av kraven *Anna* ställer på RC är att vid kontakt få 100 procent feedback. *Anna* känner sig mycket osäker på vad företaget tycker om hennes arbete som chef.

*Ibland tycker jag att det är så grått, grått, grått. Nä men det är ju väldigt lite respons. Det är liksom...Vad är man som chef? Är jag en bra chef eller en dålig chef? Min chef berättar inte för mig; —Du är dålig, eller, —Du är jättebra. Jag vet egentligen inte var jag står. Är jag den chef som företaget egentligen vill ha? Det finns ingen diskussion om det och det kan jag sakna.*

*Anna* hoppas den nya RC ska kunna ge mer feedback på hennes arbete.

*Karin* vill att RC ska vara en person som ger stöd, att det ska gå att kommunicera och känna förtroende i kontakten dem emellan. Efter lång erfarenhet som BC är *Karin* van vid att driva butiken och ta egna beslut. I större frågor är RC den hon vänder sig till, mindre saker löser hon själv. Den nya RC verkar ha de egenskaper som behövs för ett bra samarbete.

*Louise* tycker att den nya regionchefen för det mesta fungerar bra som stödjande funktion och tycker det är viktigt att de har en bra och nära relation

*Cecilia* ser RC som en coach, att ge feedback och ”peppa” BC är mycket viktigt. Det ska finnas möjlighet att diskutera frågor och få respons på idéer när så behövs. Jämfört med



tidigare RC tycker Cecilia att den nya har en öppen inställning till kommunikation vilken verkar lovande inför framtiden.

### **Butikschefens arbetsuppgifter**

Till direktiven som rör de arbetsuppgifter butikscheferna har hör till exempel driften av butiken, budgetansvar, schemaläggning, utvecklingssamtal, eventuell nyanställning och uppsägning samt fackliga förhandlingar. Butikschefen ska vara en coach i gruppen, inte ingå i kassatjänst utan vara flexibel och hoppa in i butiksarbetet där det behövs. En sammanfattning om vad intervjupersonerna uttryckte för tankar om hur pass arbetet är styrt uppifrån, eventuell stress och arbetets avgränsning till privatlivet följer nedan.

*Anna* menar att arbetet är styrt uppifrån på så sätt, att det finns tydliga riktlinjer att gå efter och man vet vad som måste göras däremot har BC har inte så stort inflytande.

Försäljningsmålen för butiken är realistiska, men direktiven för butikschefens arbete är svåra att följa. På mindre enheter, som Annas butik, ser verkligheten annorlunda ut. Att enbart vara som en spindel i nätet går inte, utan BC måste hela tiden räkna med sig själv i det schemalagda arbetet ute i butiken. Det blir svårt att hinna med sina egna arbetsuppgifter och om det är få personal ute i butiken, känns det som att stjäla till sig tid. Ledningen tar för givet att BC löser situationen även, om det innebär att arbete måste tas med hem. Förr gjorde alltid Anna mycket arbete hemma, men har nyligen satt stopp för det. Idag är avgränsningen mellan jobbet och hemmet tydlig, en nödvändig markering, men som Anna också upplever har gett arbetet en ökad negativ stress.

Det dagliga arbetstempot beskriver *Karin* som högt, något som i sig egentligen är positivt, men som blir negativt då de är för få personal. Att avsätta tid till det som BC egentligen ska göra är inte möjligt med den personalstyrka som finns. Vid frånvaro och sjukdom beskriver Karin butiken som ett korthus som faller, då får BC ersätta med sin egen person. Riktlinjerna för BC:s arbete är väldigt styrt, de har ramar att följa och budgeten som mål. Karin skulle vilja kunna styra lite mer och bli tillfrågad oftare. Avgränsningen mellan jobbet och hemmet är något som Karin håller hårt på. Av hänsyn till familjen och livet utanför arbetet följer sedan många år inget arbete med hem.

*Louise* som har arbetat som BC både i mindre butiker och nu är i en stor butik, tycker det är bättre att arbeta i en större. Här går det att ha en flytande funktion, att ha helhetssynen och inte vara styrd att göra en viss sak en viss dag. Butikschefen räknas inte med i det schemalagda butiksarbetet, utan kan prioritera att avlösa någon om det behövs. Däremot har BC en högre administrativ belastning. I början tog Louise hem arbete, men slutade den dag då hon kände att orken tog slut. Kommunikationen från ledningen om vilka direktiv som gäller för BC:s arbete är tydliga och för det mesta inte svåra att följa.

*Cecilia* upplever sina arbetsuppgifter som styrda med tydliga direktiv för vad som ska göras. Som relativt ny BC känner Cecilia inte full kontroll över arbetet ännu. Periodvis är det stressigt och mycket att hålla i samtidigt. Det är svårt att koncentrera sig på de administrativa uppgifterna under butikens öppettider. BC blir ofta avbruten av telefonen eller måste avlasta personalen. Eftersom Cecilia räknas in i kassaarbetet försvinner värdefull tid från de egna uppgifterna och för att hinna med gör hon en hel del hemma som inte kompenseras i lön. Det känns inte riktigt bra, men är något som man får på köpet som butikschef menar Cecilia.

### **Chefsrollen**

Som butikschef har *Anna* valt att inte ha en klar linje mellan sig och personalgruppen utan ser sig istället ingå i den. De bildar ett helt lag tillsammans där inga klasskillnader finns, butikschefen ska kunna vara kompis med personalen men respekteras när direktiv ges. Samtidigt som det finns en gruppgemenskap tycker Anna att butikschefsyrket är ett ensamt jobb och ser sig ensam i sin roll som chef. Kontakten med andra BC är inte så vanlig, varje BC sköter sig mycket själv. Anna har närmare kontakt med tre andra BC och de fungerar som ett nätverk för rådgivning åt varandra, och det är först och främst med dem som problem ventileras. Ganska nyligen har det införts kaffemöten där butikscheferna ska träffas och lära känna varandra lite bättre, vilket kanske kan skapa ett större nätverk såsmåningom.

*Karin* är medvetet en del av personalgruppen, både på gott och ont. Personalen kan kommunicera med BC på ett öppet sätt, vilket gynnar ett bra samarbete och utveckling. Det svåra upplever Karin vara att känna sig som en svikare gentemot personalen, ibland när de administrativa uppgifterna måste göras. Arbetet som chef är trots gemenskapen på butik ändå ensamt. Karin beskriver kontakten mellan butikscheferna så här:

*Kanske det är det som ska byggas upp lite, att vi blir kollegor så att säga. För det kan man inte säga att vi är idag. Även om vi jobbar som butikschef allihop så jobbar var och en för sig på sin butik och i sin lilla värld.*

Karin har närmare kontakt med tre andra BC som hon kan diskutera med.

*Louise* har valt att som chef stå utanför personalgruppen och menar att en stor butik kräver en annan chefsroll. Butikschefen kan inte vara en i gruppen och det är omöjligt att vara vän med 15 personer. Louise vill ha en rak kommunikation mellan sig och personalen och försöker ta tag i konflikter som uppstår med en gång. Arbetet som butikschef upplevs som ensamt. Det finns en nära kollega som är den första Louise vänder sig till vid behov av att prata.

Butikschefsyret ser *Cecilia* som ensamt, men betonar att det även är självständigt vilket känns positivt. Arbetet är till stor del styrt uppifrån och det är upp till BC att se till att det blir genomfört. Cecilia är mycket ute i butiken och ser sig som en ledare mer än en chef som går omkring och bestämmer. När Cecilia behöver be om råd och få stöd finns det två kollegor som brukar ställa upp.

### **Intervjupersonernas upplevelser av att vara chef i mellanposition**

Att stå mitt emellan ledningens krav och personalens förväntningar innebär enligt *Anna* fler svårigheter än möjligheter. För att kunna motivera sin personal behöver BC själv få feedback och motivation uppifrån, vilket saknas. Lojaliteten gentemot företaget ska alltid gå först, vilket ibland sätter BC i konfliktsituation med personalen.

*Jag försöker informera så tydligt som möjligt. Men sedan är det väldigt mycket tystnadsplikt...alltså, många gånger läggs locket på. Så man kanske inte kan förklara så tydligt som man egentligen skulle vilja. Du är väldigt ensam, ja. För många gånger...jag menar personalen kan ju tycka "blahaj" om företaget och det kanske jag egentligen också tycker. [...Men jag är ambassadör...jag måste vara positiv.] [...Och ibland kan tjejerna tycka; —Hon måste vara helt knäpp, vad tycker hon om det här, så här kan det inte fungera.] [... Jag måste få alla att gå efter den linjen jag själv har fått trampa in i.*

Kraven uppifrån och nerifrån är ofta svåra att förena och *Anna* har flera gånger haft tanken på att bli säljare istället, för att slippa kluvenheten och ansvaret.

*Karin* upplever sig som butikschef sitta emellan ledningen och personalen, med ett ben i vardera lägret; ett på butik och ett på HK. Det är en slitsam situation när hänsyn ska tas till lojaliteten mot företaget och personalen och dessa inte alltid överensstämmer.

Att vara chef i mellanposition beskriver *Louise* som den svåraste roll som finns. Kraven uppifrån, kraven från sig själv och kraven ut mot personalen hamnar ofta i konflikt och då är det BC som får ta mest stryk. Louise tycker ändå att det är lättare att sitta i mellanposition som BC på en större butik än på en mindre, eftersom det går att ha en mer tydlig chefsroll. Däremot blir det mer ensamt, framförallt i personalgruppen och vid konflikter kan hela gruppen vända sig mot henne. Ibland ska saker genomföras i butiken, som BC inte själv tror fungerar i praktiken, då prövas lojaliteten mot företag och personal vilket kan vara svårt, men något som måste lösas.

*Det är en balansgång. Ja, jag tror det. Och så tycker jag lite grand att antingen stiger man av tåget eller så sitter man kvar, där finns inga alternativ. Det är bara att digga läget helt enkelt. Det tror jag, det är nog det enda rätta. Man vet att det är så; ok!*

*Cecilia* beskriver mellanpositionen som chef:

*Man ska ha tankarna om hur det fungerar och ska vara till butikens bästa samtidigt som man ska förstå sin personal i deras tankar. [... Man är lite emellan där.] [... Det är ingen lätt situation.*

### **Motivationsfaktorer**

Sedan en tid tillbaka har *Anna* svårt att hitta någon motivation i arbetet, känner sig nästan blasé. Att det är ett tryggt företag gör också att man stannar kvar längre. Motivationen ges av arbetet i butiken: att planera och nå mål i gruppen är det som driver. Lite inspiration har fått genom kurser är liten.

*Karin* hämtar motivation först och främst från de anställda i butiken. Arbetet och umgänget tillsammans ger inspiration att driva butiken framåt. Företaget gör inte så mycket för att ”peppa” BC. Viss ledarskapsutbildning har varit inspirerande men som sedan inte följts upp.

Det som motiverar *Louise* mest i arbetet är att uppnå bra resultat i butiken. Att sikta högt och lyckas så bra som möjligt är drivkraften. Louise försöker byta butik ofta för att inte stanna av i sin utveckling mot att bli en bra butikschef. Kurser i ledarskap som givits känns inte så meningsfulla då de inte följs upp.

Att organisera och leda känns naturligt för *Cecilia*, det är roligt att ha kontroll över verksamheten. Personalgruppen bidrar till att skapa motivation och det är en sporre att visa

ledningen att det kan gå bra för butiken. Cecilia har deltagit i en ledarskapskurs, men tyckte inte den gav något.

## **Analys**

Syftet med denna studie är att studera hur chefer i mellanposition upplever sin sociala och psykiska arbetsmiljö och att försöka förstå hur strukturella och innehållsmässiga aspekter av företagets organisationsform påverkar individerna och dess sociala och psykiska arbetsmiljö.

### **Uppfyllande av grundläggande sociala- och psykiska arbetsmiljöfaktorer i butikschefernas arbetsmiljö**

Det är varje arbetsgivarens skyldighet att utföra ett systematiskt arbetsmiljöarbete (Ahlgren, 2002; Pettersson, 2002). Om företaget som intervjupersonerna är anställda på följer arbetsmiljöverkets föreskrifter eller inte, kan man inte uttala sig om utifrån denna studie, men att det kan finnas brister i det förebyggande arbetsmiljöarbetet kan man förstå utifrån intervjupersonernas åsikter. Alla fyra BC saknar den kontinuerliga uppmärksamheten och uppföljningen från högre ledningsinstanser av hur varje enskild butikschefs arbetsmiljö ser ut och fungerar. Flera av dem önskar få mer respons på hur ledningen tycker de fungerar som chefer och efterfrågar mer utbildning för att kunna utvecklas i sin yrkesroll. Att det från högre instanser visas intresse för varje BC's hälsa efterfrågas. Både för att BC ska känna en ökad känsla av värde, stimulans i arbetet och starkare förankring i företaget bör företagsledningen öka tillfällena till direktkontakt mellan ledningsgrupper och BC, samt öka möjligheterna för BC att tillägna sig ny kunskap.

Samhällsförändringar har påverkat organisationer på olika sätt varav förändringen av samhällsnormer nämns som en förändringsfaktor (Wolvén, 2000). Två av butikscheferna upplever att de ses som lätta att ersätta, om de inte längre enligt högre ledning skulle fungera tillfredsställande i verksamheten. En av dem återberättar kommentarer från företagsledningen då anställda långtidssjukskrivits, där skulden för de anställdas sjukskrivning läggs på hur samhället ser ut idag. Dessa direkta och indirekta uttalanden får denna BC att känna sig lätt utbytbar, det gäller att anpassa sig efter företagets riktlinjer och arbetssätt om man ska stanna kvar. Utifrån undersökningen går det inte att säga hur pass uttalat denna inställning skulle genomsyra företagets verksamhet, men människor behöver känna att de har ett värde och få erkänsla för det arbete just de utför, vilket innebär att enskilda individer måste synliggöras

och ges uppskattning. De organisatoriska miljöfaktorerna inom ett företag ger sociala konsekvenser på den sociala arbetsmiljön där normer utgör en del. Om företag behandlar människor som utbytbara brickor kan det skapas normer som ger en dålig arbetsmiljö för de anställda, med uppenbara brister när det gäller emotionellt och värderande stöd, vilket kan ge direkta negativa konsekvenser för individers psykiska och fysiska hälsa (Furåker, 1991; Lennerlöf, 1983, 1984, 1991).

Att inte ha kontroll över och kunna påverka sin arbetstakt och arbetstid skapar sämre psykisk och social arbetsmiljö (Furåker, 1991). Butikschefernas arbetsmiljö på de mindre butiksenheterna skapar i det avseendet inte förutsättningar för att den egenkontroll och vardagsmakt dessa individer har behov av uppfylls. De hinner inte ägna tillräckligt med tid till de egna uppgifterna som butikschef. Däremot upplever alla BC att de till stor del som butikschef har ett självständigt arbete och möjlighet att påverka den egna personalgruppen, vad gäller till exempel stämning, sammanhållning, planering och att uppnå mål i gruppen, vilket de upplever som positivt.

Alla butikscheferna anser att företaget ger tydliga mål, riktlinjer och direktiv. I det avseendet ger organisationen butikscheferna möjlighet att på ett effektivt sätt uppnå utsatta mål (Bolman & Deal, 1995). Men butikschefernas mellanposition medför svårigheter att verkligen uppnå vad som krävs från den övre ledningen. Butikscheferna beskriver sitt arbete som splittrat, där arbetsuppgifter ofta har tagits med eller tas med hem för att det inte hinner utföras på arbetsplatsen, något som tidigare studier visat vara vanligt förekommande för chefer i mellanposition (Drakenberg, 1997). Möjligheterna att hantera denna splittrade arbetssituation ser olika ut för BC på de mindre butikerna och för BC på den större enheten. Butikschefen på den större butiken har lyckats avgränsa arbete och fritid och har möjlighet att ta sig tid att utföra sina arbetsuppgifter under arbetstid, utan att känna så stor stress. Hennes arbetssituation innefattar höga krav och hög egenkontroll vilket ger större tillfredsställelse i arbetssituationen. På de mindre enheterna tar två av butikscheferna idag inte längre hem något arbete eftersom de känt behov av en tydlig gränsdragning mellan arbete och fritid, den tredje tar regelbundet arbete med hem. För alla tre präglas deras situation av höga krav och låg egenkontroll vilket ger en arbetssituation med ökad press och stress. Det finns egentligen inte tid att utföra alla uppgifter inom arbetstid eftersom personalstyrkan är så fåtalig, men företaget förväntar sig att de klarar av det. Motstridiga förväntningar och krav från ledningen skapar svårigheter. Inom de arbetsorganisatoriska

ramar butikscheferna har på de mindre enheterna, kan inte den grundläggande faktorn för en god social- och psykisk arbetsmiljö, lagom arbetsbelastning, upprätthållas (Furåker, 1991; Drakenberg, 1997; Lennerlöf, 1991).

### **Mellanpositionen**

Mellanpositionen som chef upplevs av alla BC som en position som präglas av ensamhet på så sätt att de som chefer befinner sig mellan ledningen och personalen med deras ibland olika krav och förväntningar. Många gånger är dessa oförenliga och lojaliteten mot företaget ska komma först. Framförallt butikscheferna som har en chefsroll, där de medvetet är en i personalgruppen, upplever detta som en svår situation där deras roll blir diffus. Butikscheferna på den större butiken har en tydligare gränsdragning mellan sig och personalgruppen och upplever därmed mellanpositionen vara lättare för henne att sitta i. Däremot upplever denna BC, till skillnad från butikscheferna på de mindre butikerna, en stor ensamhet i personalgruppen. Närheten till den egna personalgruppen upplevs av BC på de mindre enheterna som positiv, då de ingår i en social gemenskap, och ger socialt stöd.

En viktig faktor som nämns i litteraturen för att underlätta arbetsvardagen för chefer i mellanposition och som kan skapa ett ökat socialt stöd och känsla av sammanhållning, är att cheferna har egna sociala nätverk (Drakenberg, 1997; Furåker, 1991; Lennerlöf, 1991). Butikscheferna i denna studie har alla själva skapat mindre nätverk med en eller flera kollegor som utgör ett stöd och bollplank vid behov. Utanför dessa egna nätverk befinner sig däremot alla butikschefer i regionen tydligt åtskilda och sköter sina verksamheter utan någon närmare regelbunden och spontan kontakt med varandra. Högre ledning har uppmärksammat detta och bildat återkommande möten där butikscheferna blandas, för att alla ska lära känna varandra bättre. På så sätt kan en ny viktig linje i organisationen skapas, där ett utvecklande av ett starkt socialt stöd, både indirekt och direkt, kan ske och öka känslan av tillhörighet (Furåker, 1991). Nätverk i kombination med högre egenkontroll för BC på de mindre butikerna skulle kunna ge dem bättre möjlighet att hantera arbetet som chef i mellanposition. För alla yrkesgrupper är det viktigt att deras arbetsgivare tar tillvara de anställdas kunskaper samt ger tillfällen där ny kunskap tillägnas för att arbetsuppgifterna ska upplevas stimulerande. Att företag erbjuder ledarskapsutbildning för sina chefer i mellanposition nämns som en viktig del för att hjälpa denna grupp anställda i deras arbetssituation (Drakenberg, 1997; Lennerlöf, 1991). Butikschefernas arbetsgivare har erbjudit viss

ledarskapsutbildning vilka flera av BC i studien genomgått. Syftet med utbildningarna har troligtvis från företagets sida varit att uppmärksamma deltagarna i deras yrke som chefer och tillföra nya kunskaper. Upplevelserna av vad utbildningarna tillfört deltagarna är olika. Några har fått viss inspiration, men saknar uppföljning av kurserna och en butikschef upplever inte att kursen tillfört något. När det satsas på utbildningar inom företag anser jag att det är viktigt att utbildningarna följs upp och utvärderas, för att de ska ha någon avsedd effekt. Utifrån intervjupersonernas upplevelser har deras arbetsgivare inte riktigt lyckats med detta. Att utbildningens innehåll verkligen riktar sig till den specifika grupp som deltar är också viktigt. Många ledarskapsteorier och ledarskapslitteratur behandlar toppchefpositionen (Drakenberg, 1997). När ledarskapsutbildningar ges till chefer i mellanposition bör enligt min mening utbildningens innehåll behandla just denna specifika yrkesgrupp, vilket kanske inte alltid är fallet.

Att det råder ett gott förhållande till närmsta chef skulle också kunna underlätta arbetet för chefer i mellanposition (Drakenberg, 1997). Den närmaste chefen över butikscheferna är regionchefen. Omsättningen av regionchefer har varit stor de senaste åren inom företaget där butikscheferna arbetar. Nyligen har tjänsten tillsatts och den nya regionchefen lovat att stanna mer än ett år. Hur nära kontakt de fyra butikscheferna vill ha med regionchefen i sitt arbete är olika. Alla har dock en önskan om att ett gott förhållande mellan BC och RC ska uppnås, vilket två BC upplever redan ha skett. Regionchefen har enligt butikscheferna också uttryckt sin önskan om ett nära och gott samarbete, vilket ger dem alla en förhoppning om att så ska ske.

### **Organisationsuppbyggnad**

Butikscheferna på de mindre butiksenheterna anser att företagets organisationsuppbyggnad på flera sätt är ineffektiv, då det krävs att ärenden som ska besvaras från högre instanser måste gå igenom många led innan svar kan ges. Det blir en lång väntetid. En av butikscheferna på de mindre butikerna bortser ibland från direktiven att gå via regionchefen för att få svar på frågor och vänder sig direkt till huvudkontoret. Butikschefen som förestår den större enheten upplever inte de många leden som ett problem. En orsak till skillnaden i uppfattning dem emellan kan vara de olika förutsättningarna för butikschefernas planering av sin arbetstid i butikerna. På de mindre enheterna upplever BC ofta en stor tidspress när det gäller att hinna med sitt dagliga chefsarbete. Den större butiksenheten ger BC en mindre tidspress i det egna arbetet i förhållande till BC på mindre enheter. Den hierarkiska



organisationsuppbyggnaden kan därmed innebära ett hinder för butikschefernas arbete på de mindre butikerna så länge det övriga arbetet på butik inskränker deras tid att utföra sina egna arbetsuppgifter som BC. Flera av butikscheferna uttalar en irritation över att inte få ta fler självständiga beslut och påverka verksamheten till exempel vad gäller personalkurser, budgetplanering och butiksexponering. De önskar större handlingsutrymme och egenkontroll för att kunna utföra sitt arbetet mer effektivt för att uppfylla de krav som ställs på dem. Deras agerande och upplevelser beskriver en saknad av utrymme för den kreativitet, förändringsmöjlighet och helhetstänkande som Wolvén menar inte ryms inom den byråkratiska organisationen, där anställda förväntas acceptera den hierarki som råder (Furåker, 1991; Wolvén, 2000).

Tre av butikscheferna har upplevt en avsaknad av krisberedskap hos företaget då anställda på dessa butiker avlidit. Vid dessa tillfällen fanns en nystartad krisgrupp vilken inte fungerade ännu. Att företaget enligt min mening vid dessa tillfällen inte fyllde en stödjande funktion för BC kan kanske delvis förklaras av dess uppbyggnad. Max Weber varnade för att byråkratiska organisationer kan ha svårt att ta snabba och övergripande beslut, vilket krävs vid krissituationer (Morgan, 1999; Wolvén, 2000). Individerna inom företaget kanske är vana vid att beslut ska gå genom flera instanser innan de omsätts i praktiken. Någonstans i organisationen fanns personer som ansvarade för att krisplaner och krisberedskap vid behov tillämpas, men med en hierarkisk uppbyggnad med många led, kan det finnas en tendens att människor distanserar sig mer till varandra och sitt arbete (Morgan, 1999; Wolvén, 2000). Kanske finns en risk att särskilt besvärliga eller känsliga situationer hamnar i skymundan, då de också i allmänhet är svårare för människor att hantera. Med längre avstånd mellan människor inom en organisation kan enligt min mening risken vara större, att krissituationer inte uppmärksammas medvetet eller omedvetet. I de krissituationer som tre av butikscheferna återberättar saknades emotionellt- informativt- och instrumentellt stöd från överordnade (Furåker, 1991). Att detta stöd saknades bidrog till ytterligare stress och utsatthet för dessa butikschefer, i en redan svårhanterlig och pressad situation, som medförde att de mårde dåligt både psykiskt och fysiskt lång tid efter de tragiska händelserna skett. En väl fungerande krisberedskap skulle kunnat ge det stöd och avlastning som behövdes, direkt vid kriserna samt den tid efteråt fram till en normal vardag börjat fungera igen.

Alla butikschefer ger uttryck för en uppgivenhet gällande möjlighet att påverka sin arbetssituation. Enligt Margareth Drakenberg (1997) har chefer på mellannivå fått en starkare

ställning inom organisationer som också innebär ökade befogenheter samtidigt som de är motorn i företaget. Nämnda arbetssituation stämmer inte in på den verklighet som butikscheferna beskriver. De syns dåligt inom organisationen, har begränsade möjligheter att påverka samtidigt som de är betydelsefulla drivkrafter för att företaget ska uppnå den ekonomiska vinst som avses. De försöker få en balans mellan arbetets krav och möjligheten att genomföra dem inom det handlingsutrymme som finns, men alla fyra har mer eller mindre gett upp och menar att det enda de kan göra är att försöka acceptera situationen, även om den är otillfredsställande. Det som kompenserar uppgivenheten och som motiverar alla BC att fortsätta sitt arbete är drivkraften att uppnå fastställda mål. För BC som ansvarar för de mindre butikerna hämtas motivationen främst i arbetet i butik tillsammans med den egna personalgruppen, och för alla BC, hos kollegor som står dem nära.

## **Slutord**

Denna studie bygger på en relativt liten undersökning och det fanns inte utrymme att belysa alla aspekter av butikschefernas sociala och psykiska arbetsmiljö, uppsatsens omfattning medförde avgränsningar. Syftet att undersöka hur intervjupersonerna upplever sin arbetsmiljö är brett och resultatet har gett mycket information som det bara till viss del funnits utrymme att fördjupa sig i. Denna studie skulle kunna användas som en förundersökning till ytterligare undersökningar. Samma yrkesgrupp skulle kunna studeras mer ingående utifrån andra aspekter av undersökningsdeltagarnas arbetsmiljö än vad som analyserats i denna studie. Även en mer ingående studie av en liknande organisation utifrån företagsledningens perspektiv skulle kunna vara ett intressant område att fördjupa sig i. För att få en mer heltäckande bild av hur strukturella och innehållsmässiga aspekter av organisationen påverkar undersökningsdeltagarna och deras sociala och psykiska arbetsmiljö, är det önskvärt att fler perspektiv än Human Resource- och strukturellt perspektiv belyses. Att företag alltid försöker se till och i många fall även utgå från varje enskild individ, i strävan efter en god och hälsosam arbetsmiljö, anser jag vara av yttersta vikt om insatser och åtgärder verkligen ska fungera effektivt och tillfredsställande. Organisationen inom vilken intervjupersonerna arbetar kan utifrån personernas upplevelser bedömas brista i sitt ansvar för en god hälsosam arbetsmiljö. Inom vissa områden uppmärksammas och utförs åtgärder vilket visar att medvetenheten om vissa brister finns, men ett systematiskt arbetsmiljöarbete verkar inte genomsyra organisationen såsom skulle vara önskvärt. Anställda som mår bra, utvecklas och

trivs på sin arbetsplats ger både social och ekonomisk vinst för företaget, vilket borde vara en självklarhet för varje arbetsgivare att sträva efter.

## **Sammanfattning**

Den genomgående decentraliseringstrenden inom företag och förvaltning har ställt nya krav på högsta ledning till exempel gällande produktivitet, effektivitet och medinflytande för anställda, och ansvaret för uppfyllandet av en god arbetsmiljö för de anställda åligger arbetsgivaren. Chefer och arbetsledare på mellannivå fungerar idag ofta som drivkraften i verksamheten, samtidigt har de ofta en diffus roll som är extremt flexibel vilken inte omfattas av etablerade ledarskapsteorier och synsätt. Syftet med denna studie är att studera hur chefer i mellanposition upplever sin sociala och psykiska arbetsmiljö och att försöka förstå hur strukturella och innehållsmässiga aspekter av företagets organisationsform påverkar individerna och deras sociala och psykiska arbetsmiljö. Studien betraktar framförallt den berörda organisationen ur Human Resource- och strukturellt perspektiv.

Begreppet arbetsmiljö sett ur beteendevetenskaplig synvinkel, studerar hur olika arbetsmiljöfaktorer påverkar människorna och vilka sociala och psykiska konsekvenser arbetsmiljön medför. Intervjupersonerna i denna uppsats befinner sig i sin yrkesroll som butikshefer längst ner i en pyramidformad organisationskedja. Mellanpositionen karakteriseras av att cheferna ska verkställa av överordnade fattade beslut samtidigt som de har egna underordnade anställda. Fyra personer har intervjuats vilka alla är kvinnor. En butikschef ansvarar för en stor butik, de andra tre för mindre. Urvalet av intervjupersoner har valts ut efter tillgänglighet och de presenterade resultatet har samlats in via kvalitativa djupintervjuer. Ett fenomenologiskt förhållningssätt med försök att sätta förkunskapen till sidan och ha en öppenhet inför den intervjuades upplevelser har tillämpats. Intervjuerna spelades in på band samt skrevs ut i sin helhet inför analysarbetet.

Hur ett företags organisation ser ut har stor betydelse för arbetsmiljön. Några av riskerna med en byråkratisk organisationsform som omnämns i litteraturen är alltför stort trygghetsberoende, ineffektivitet vid kriser samt brister när det gäller helhetstänkande, personlig utveckling och kreativitet. Dess styrka ligger bland annat i att den kan skapa disciplin, noggrannhet, kontroll och genom detta förutsägbarhet, rättvisa och trygghet. Olika studier har visat att det ofta är på den lägsta chefsnivån i den pyramidformade

organisationskedjan motsättningar och utsatthet av olika slag uppkommer. Vissa grundläggande faktorer anses vara särskilt betydelsefulla för att en fungerande social- och psykisk arbetsmiljö ska råda. För att kunna bemöta arbetskrav på bästa sätt behövs till exempel både självbestämmande och ett starkt socialt stöd i arbetet som tillsammans kan vara till hjälp när det gäller att möta omgivningens krav.

Alla fyra butikscheferna saknar den kontinuerliga uppmärksamheten och uppföljningen från högre ledningsinstanser av hur varje enskild butikschefs arbetsmiljö ser ut och fungerar. De tre butikschefer som ansvarar för mindre butiker har en arbetssituation som präglas av höga arbetskrav som är svåra att nå upp till på grund av låg egenkontroll och litet handlingsutrymme, samt upplever en avsaknad av socialt stöd från högre ledning. Butikschefen på den större butiken har en arbetssituation som ser annorlunda ut med höga krav, hög egenkontroll samt är mer nöjd med det sociala stöd som kommer uppifrån, men upplever det som svårt att stå ensam utan stöd från den egna personalen. Mellanpositionen som chef upplevs av alla butikscheferna vara svår, som splittrad och klämd mitt emellan ledningens krav och ansvaret för drift av butiken, och personalgruppen. Dessa upplevelser stämmer in på vad litteraturen menar ofta präglar arbetssituationen för chefer i mellanposition. Tre av butikscheferna har upplevt en avsaknad av krisberedskap hos företaget då anställda på dessa butiker hastigt avlidit. Det saknades emotionellt- informativt- och instrumentellt stöd från överordnade. En förklaring kan vara att i en hierarkisk organisation med många led, kan det finnas en tendens att människor distanserar sig mer till varandra och sitt arbete som medför att särskilt känsliga situationer kan hamna i skymundan.

Avsaknaden av egenkontroll i kombination med svagt socialt stöd utgör en gemensam riskfaktor för psykisk och fysisk ohälsa. Inom de arbetsorganisatoriska ramarna beskriver sig butikscheferna på de mindre enheterna, och i vissa avseenden även för butikschefen på den större butiken, kan inte de grundläggande faktorerna för en god social- och psykisk arbetsmiljö upprätthållas. Butikscheferna på de mindre butikerna hämtar motivation att fortsätta sitt arbete främst från arbetet och umgänget tillsammans med personalen. Alla butikscheferna känner att en källa till motivation i arbetet är att uppnå fastställda mål för butiken, att lyckas så bra som möjligt.

## Litteraturlista

- Ahlgren, T. (2002). *Två av tre arbetsplatser saknar systematiskt arbetsmiljöarbete*. Läkartidningen 2002;99(44): 4339.
- Bolman, T, Deal, T, E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Artisteri, valmöjlighet och ledning*. Studentlitteratur. Lund.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Studentlitteratur. Lund.
- Furåker, B (red). (1991). *Arbetets villkor*. Studentlitteratur. Lund.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- Lennerlöf, L. (1984). *Arbetsmiljön ur psykologisk och sociologisk synvinkel. En introduktion i beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Liber Förlag. Stockholm.
- Lennerlöf, L. (1983). *Arbetsledning i förändring. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Liber Förlag. Stockholm.
- Lennerlöf, L. (1991). *Människan i arbetslivet. Beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Allmänna förlaget. Stockholm.
- May, T. (1997). *Social research: issues, methods and process*. Open University Press. Buckingham.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur. Lund.
- Pettersson, K, m fl. (2002). *Med eftertanke och eget ansvar kan yrkesvillkoren förbättras*. Läkartidningen 2002;99(22): 2512-2514.
- Richard, E. (1997). *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, klivenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Svedberg, L. (2003). *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur. Lund.
- Westlander, G. (1993). *Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete*. Akademiförlaget i Göteborg AB.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Studentlitteratur. Lund.