



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: Ped 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2001-11-06

HANDLINGSFRIHET, MÅL OCH VISIONER

En studie av fem personalchefer i Malmö Stad

Anna-Karin Svensson

Handledare:
Maria Löfgren Martinsson

Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

ABSTRACT

Arbetets art: 41-60 poängsuppsats

Sidantal: 35

Titel: Handlingsfrihet, mål och visioner

Författare: Anna-Karin Svensson

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2001-11-06

Syfte: Uppsatsen syfte är att analysera vilken betydelse personalchefernas upplevda handlingsfrihet har för deras arbete med mål och visioner.

Metod: Med utgångspunkt i teoretiskt knuten litteratur genomförs en kvalitativ empirisk undersökning bestående av fem öppet riktade intervjuer.

Resultat: Intervjupersonernas arbetsvardag präglas av stor handlingsfrihet på de flesta plan. Få av dem fungerar som chefer, men flera av dem ser sig själva som ledare. Trots detta upplevs inte arbetetssituationen som incitament för mål och visioner. Istället är det främst faktorer utanför arbetslivet som påverkar personalchefernas arbete med mål och visioner. Personalcheferna verkar sakna gränser att tänja och överskrida i sin av stor handlingsfrihet präglade arbetsvardag.

Nyckelord: Handlingsfrihet, handlingsutrymme, kontroll, mål, visioner, idéer, krav och stöd.

Tack

Föreliggande uppsats hade aldrig blivit vad den blev om det inte vore för nedanstående personer. Ett stort tack vill jag rikta till er alla:

- Gunilla Johansson, Stadskontoret i Malmö, som har varit till stor hjälp när personalcheferna inom Malmö Stad skulle identifieras och nås.
- Maria Löfgren Martinsson, Pedagogiska institutionen i Lund, min handledare som har ställt upp i vått och torrt, på terminstid och på sommarlov.
- Intervjupersonerna spelar självklart uppsatsens huvudroll. Till alla er, ni vet själva vilka ni är, vill jag rikta mitt varmaste tack för all vänlighet. Tack!

Lund, november 2001
Anna-Karin Svensson

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Amnesval och problemområde	2
1.2 Syfte	2
1.2.1 Avgränsningar	3
1.3 Val av perspektiv	3
1.4 Pedagogisk relevans	4
1.5 Disposition	5
2 Kunskapsläge	7
2.1 Litteratursökning	7
2.2 Litteraturbearbetning	7
2.2.1 Källkritik	8
2.3 Handling	8
2.4 Handlingsfrihet	9
2.4.1 Karaseks krav/kontroll-modell	9
2.4.2 Kontroll över och kontroll inom situationen	11
2.4.3 Konsekvenser	12
2.5 Mål och visioner	13
3 Metodologiska val	14
3.1 Metod	14
3.2 Ansats	14
3.3 Val av metod	15
3.3.1 Alternativa val	16
3.4 Genomförande av vald metod	16
3.5 Metodkvalité	17
4 Resultatredovisning och analys	19
4.1 Malmö Stad och förvaltningarna	19
4.1.1 Presentation av intervjupersonerna	19
4.2 Upplevelser av handlingsfriheten	20
4.2.1 Tolkningsutrymmet	20
4.2.2 Handlingsutrymmet	20
4.2.3 Värderingsutrymmet	21
4.2.4 Behov och möjlighet att förändra handlingsutrymmet	22
4.3 Handlingsfrihetens begränsningar	24
4.3.1 Yttre begränsningar	25
4.3.2 Inre begränsningar	27
4.3.3 Krav och begränsningar är positivt	28
4.3.4 Eventuell framtida arbetssituation	30
4.4 Mål och visioner	31
4.4.1 Influenser utifrån	31
4.4.2 Arbetet och handlingsfriheten	32
5 Avslutande diskussion	34
5.1 Reflektion	34
5.2 Metoddiskussion	35
5.3 Förslag till vidare forskning	35
Referenser	37
Bilaga – Intervjuguide	41

Kapitel 1 Inledning

Uppsatsens inledande kapitel redogör för ämnesvalet och dess problemområde. Därefter redogörs för uppsatsens syfte samt vilka avgränsningar som har använts. Studiens pedagogiska relevans motiveras innan kapitlet avslutas med en disposition.

1.1 Ämnesval och problemområde

Under studier på 21-40 poängsnivån vid Pedagogiska Institutionen, Lunds Universitet, studerade Axelsson, Deak Jönsson och Svensson (2000) Human Resource Management strategins inverkan på medarbetarnas handlingsfrihet. Då vi som författare redan i studiens inledning konstaterade att personalledningsstrategier kommer och går i en allt snabbare takt (Hansson, 1997), kom jag personligen under studiens gång att främst intressera mig för teorierna kring handlingsfrihet och handlingsutrymme. Detta på grund av att oavsett organisationsform och ledningsstrategi finns det anledning att i dagens samhälle uppmärksamma det utrymme medarbetarna har att själva styra sin arbetsituation i önskad riktning.

Förutom att tidigare forskning på området handlingsfrihet ofta har innefattat de mer ”klassiska arbetarna” i organisationen (se t.ex. Gardell, 1976; Lennerlöf, 1984) och inte tjänstemän på olika nivåer (undantag finns givetvis, se t.ex. Landstad, Bergroth & Ekholm, 1995; Larsson, 1984), fyller föreliggande undersökning två funktioner. Dels stillar den min egen nyfikenhet, dels behandlar den en grupp – personalchefer - som står i mitten av, och går tvärs över organisationen såtillvida att de har krav på sig från ledningen som ska verkställas gentemot organisationen och medarbetarna, samtidigt som medarbetarna ställer krav på personalchefen som deras mandat i ledningen. Denna situation skapar utrymme för såväl mycket press och krav, som stora möjligheter att påverka. För att personalchefens arbete ska präglas av dess utförare i sin påverkan på såväl medarbetarna i organisationen som ledningen fodras att kraven som ställs inte är underordnade rigida handlingsprinciper utan ger möjlighet för personalchefen att söka sin egen väg och sin egen lösning för att tillgodose kraven.

Ledarskapet har, som vi kommer att se i kommande teorigenomgång, ändrat fokus från att vara reglerande och detaljstyrande till att vara visionärt samt idé- och målbaserat. Detta skapar nya utmaningar för organisationsledningar där personalcheferna kan antas spela en mycket stor roll. Ledarskapets relativt nya fokus på idéer och visioner gör föreliggande analys såväl aktuell som angelägen.

1.2 Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är att analysera vilken relation personalchefernas upplevda handlingsfrihet har till deras arbete med mål och visioner.

För att konkretisera arbetet och framställningen av detsamma kan syftet brytas ner i följande operationella frågeställningar:

- Vilka faktorer influerar personalchefernas ledarskapsmässiga mål och visioner?
- Vem, vilka eller vad anser personalcheferna orsakar inskränkningar i deras handlingsfrihet?

- Vilka möjligheter att vidga/förändra sitt handlingsfrihet upplever sig personalcheferna ha?
- Hur påverkar personalchefernas mål, visioner och handlingsfrihet de övriga medarbetarna?

1.2.1 Avgränsningar

Då uppsatsen är en vidareutveckling av tidigare studier finns gott om förståelse och tidigare införskaffad kunskap på området handlingsfrihet och handlingsutrymme. Därför har de, enligt min bedömning, mest bearbetningsbara och lättbegripliga teorierna valts ut för denna studie selektivt, medan andra har lämnats därhän. Att göra en fylligare teoretisk genomgång svarar inte mot uppsatsens syfte, då det inte innefattar en heltäckande genomgång av all teoretisk litteratur på området¹.

Teorier om kollektiv kontroll och kollektivt handlingsutrymme har helt uteslutits i denna studie. Dels beror detta på att jag har valt att se till personalchefers upplevelse och användning av den *egna* handlingsfriheten. Dels beror det på att den kollektiva kontrollen ofta förknippas med facklig verksamhet vilket skulle leda till att studiens område blev allt för omfattande om hänsyn till facklig verksamhet på arbetsplatsen skulle tas. Däremot diskuteras den påverkan en personalchefs handlingsfrihet har på kollektivet/organisationen, då handlingsutrymmet antas påverka ledarens mål och visioner vilket i sin tur påverkar organisationen.

Avslutningsvis har jag avstått från en språklig diskussion och distinktion av de närbesläktade begreppen kontroll, handlingsfrihet och handlingsutrymme. Dessutom innehåller studien inget resonemang kring logiska handlingsteorier, vilket annars är något ständigt återkommande i litteraturen². Detta då en diskussion av det slaget är tids- och utrymmesödande och således inte ryms inom denna studies ramar. Istället har jag valt att använda de ovan nämnda begreppen synonymt och i samspel för att på så vis skapa en språklig variation.

1.3 Val av perspektiv

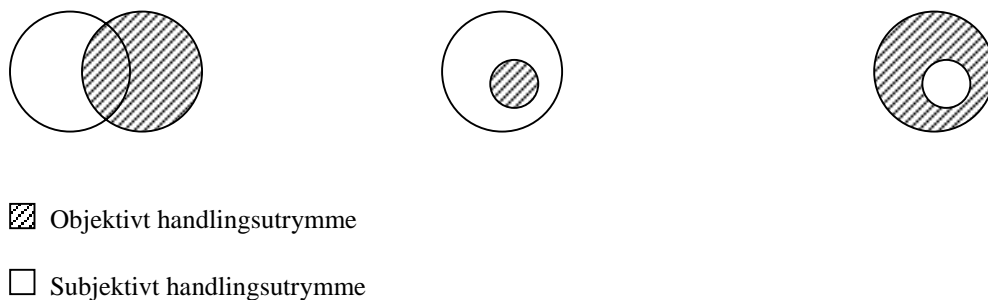
Val av perspektiv får enligt Halvorsen (1992) betydelse för den verklighet som kommer att upptäckas. I föreliggande studie antas ett subjektivt präglat individperspektiv, med motivationen att det är *individens* upplevda verklighet som skapar förutsättningar för densamma att förändra sin situation. Med detta menar jag att det är individens syn på de organisatoriska begränsningarna i det individuella handlingsutrymmet som står i centrum genom studien. Det perspektivval jag har gjort bottnar i nedanstående diskussion om subjektivt och objektivt handlingsutrymme. Att ta kontroll över hela sitt objektiva handlingsutrymme, vara vaksam för förändringar i omvärlden vilka kan leda till förändrade förutsättningar för en individs handlingsutrymme, är en förutsättning för såväl individuell som kollektiv/samhällelig utveckling. Då det uppenbarligen finns skillnader i det subjektiva, upplevda handlingsutrymmet och det objektiva, faktiska handlingsutrymmet finns det anledning att stanna upp vid detta. En individ kan enbart anses att medvetet påverka sin omgivning då hon besitter någon form av kontroll. Arenan för kontroll kan medvetet vidgas

¹ För en bred introducering i handlingsfrihets- och handlingsutrymmesteorierna hänvisas till Axelsson et. al. 2000.

² För ett närmare resonemang kring dessa hänvisas till Hans Berglind, "Att vilja och kunna – om villkoren för mänskligt handlande," i *Handling och handlingsutrymme*, red. Gunnar Aronsson (Lund: Studentlitteratur, 1990), 23-40.

utav individen vilket leder till mer kontroll, större handlingsutrymme och fler möjligheter till påverkan och utveckling av såväl individen som kollektivet.

En individs subjektiva handlingsutrymme stämmer enligt Hacker och Matern (refererade i Aronsson 1990) inte alltid överens med det objektiva handlingsutrymme hon faktiskt besitter. Det finns tre olika varianter på hur det brister i överensstämmelse mellan subjektivt och objektiva handlingsutrymme (se figur nedan). Det förhållande som råder mellan det subjektiva och det objektiva handlingsutrymmet är inte statiskt utan föremål för förändring via en individs handlingar. Först har vi situationen då det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet bara delvis överlappar. Denna situation innebär att individen dels går miste om en del av sitt objektiva handlingsutrymme, samtidigt som hon eller han upplever sig ha ett handlingsutrymme som faktiskt inte finns. Den andra situationen uppstår då individens subjektiva handlingsutrymme innefattar det objektiva men samtidigt är vida större. Detta innebär att individen anser sig ha ett handlingsutrymme som hon inte besitter. Den tredje och sista möjligheten – förutom den totalt perfekta överlappningen vill säga – är att det objektiva handlingsutrymmet innefattar det subjektiva men samtidigt är större. Denna situation innebär för individen att hon går miste om en stor del av sitt handlingsutrymme. Vad som är viktigt att komma ihåg är att individen även frivilligt kan avsäga sig en del av det objektiva handlingsutrymmet och således vara medveten om differensen som då uppstår mellan det använda och det faktiskt tillgängliga handlingsutrymmet.



Figur 1. Objektiva och subjektivt handlingsutrymme. (Hacker och Matern i Aronsson 1990, s. 72.)

1.4 Pedagogisk relevans

Enligt Johannesson (1970) är pedagogikens främsta syfte ”att undersöka, analysera och utvärdera de betingelser och de processer som syftar till förändring av beteenden hos individen” (s 172). Maltén (1997) följer samma tankegång men delar upp pedagogiken i en mikro- och makronivå. På mikronivån studeras själva undervisningen i sig samt dess ingående processer. Makronivån, å andra sidan, fokuserar på villkoren, ramarna och strukturen för ett eventuellt lärande. I denna studie är det makronivån som står i fokus, eftersom handlingsutrymmet utgör just villkor och struktur för framtida påverkan, utveckling och lärande. Handlingsfriheten ses som en allmän faktor vilken påverkar möjligheterna till pedagogiska processer att utvecklas. Om arbetsplatsens organisatoriska utformning erbjuder möjlighet till informationsutbyte och medbestämmande vad det gäller såväl arbetsuppgiften i sig som dess utförande antas ett för organisationen relevant lärande äga rum (Löfberg, 1990).

Ellström (1997) menar att egenkontroll är ett av de grundläggande mänskliga behoven, samt en viktig del i en individs kompetens. Denna ståndpunkt delar han med exempelvis Frese (1983), som dessutom hävdar att *möjligheten* till kontroll ibland är tillräcklig för att tillgodose det mänskliga behovet av kontroll (jämför ovanstående diskussion om individens möjlighet att avsäga sig en del av handlingsutrymmet). Även Seligman (1975) redovisar försöksresultat där möjligheten till kontroll reducerar oro och stress, vilket tolkas som ett tecken på att kontroll är något eftersträvänsvärt. Miller (1980) kallar behovet av kontroll för minimax-hypotesen. Minimax-hypotesen innebär att individen försöker göra det bästa av en svår situation. Detta sker genom att individens kontroll används för att minimera den maximala gränsen för obehag i en situation. Det finns även kritiker till ovanstående ståndpunkt som hävdar att betydelsen av kontroll skiljer sig beroende på den kulturella och historiska kontexten (se Aronsson 1987a). Enligt kritikerna finns kulturer som inte betonar och uppskattar kontroll till samma grad som den västerländska, vilken är präglad av kapitalistisk etik och protestantism. Istället hävdar kritikerna att förutsägbarhet, det vill säga bemästrandet av slumpen, är ett viktigare grundläggande behov än kontrollen. Rodin, Rennert och Solomon (1980) har genom tester dessutom visat att kontroll är viktigare då det finns risk för obehagligt utfall än när utfallet garanterat blir gynnsamt.

Oavsett om kontroll är ett grundläggande behov eller inte finns det enligt Aronsson (1987a) tre möjliga handlingsalternativ som reaktion på förändringar i en individs omvärld. De två första, flykt- och anpassningsstrategierna, har i ett pedagogiskt sammanhang ingen större relevans. Det sista, förändringsstrategin, däremot är en grundläggande förutsättning för påverkan och utveckling. Att ta kontrollen över yttre betingelser och på så vis förändra dem för att passa individens behov leder till utveckling på ett sätt som inte motsvaras av flykt- eller anpassningsstrategin. De två sistnämnda innebär istället att individen avsäger sig sin kontrollmöjlighet och anpassar sig efter de nya omgivningsbetingelserna. Kontroll är istället enligt Chanowiz och Langer (1980) ett *medvetet* manipulerande av material för att nå ett önskvärt resultat. Att ta kontroll över yttre betingelser kan anses vara detsamma som att utvidga sitt handlingsutrymme. Alternativt kan man säga att det krävs möjlighet att handla, det vill säga ett visst mått av handlingsutrymme, för att kunna ta kontroll.

Enligt Svensson (1989) är variationen i mänskligt handlande grunden för det pedagogiska perspektivet. Pedagogiska frågeställningar behandlar snarare hur man uppnår ett bättre och mer *medvetet handlande* än hur *yttre styrning* och *kontroll* kan utföras. Det medvetna handlandet begränsas enligt Svensson av vilja och förmåga och till detta skulle jag, mot bakgrund av ovanstående diskussion, vilja lägga den kontext och struktur som såväl Johannesson (1970) som Maltén (1997) har behandlat. Således är teorier om handlingsfrihet pedagogiskt relevanta då påverkan, utveckling och möjligheter är ledord inom pedagogiktraditionen. Huruvida individen kan påverka sin situation och sin utveckling är kärnfrågor även inom teorierna om handlingsfrihet och handlingsutrymme.

1.5 Disposition

Efter detta inledande kapitel där syfte och dess pedagogiska relevans klargörs kommer uppsatsens kapitel två att innefatta en redovisning av kunskapsläget. Här presenteras teorier relevanta för denna studie samt tidigare forskning på området för att fungera som ett avstamp inför redovisningen av empirin i kommande kapitel. Dessutom motiveras valet av, samt arbetssättet med den i studien ingående litteraturen. Det tredje kapitlet redogör för den metod som används för att genomföra studien. Metodologiska överväganden redovisas och

motiveras och tillvägagångssättet går igenom grundligt. Kapitel fyra redovisar de data som empirin bidrar med. I samband med redovisandet av de empiriska resultaten analyseras desamma med utgångspunkt i de teoretiska resonemangen. Avslutningsvis i kapitel fem diskuteras de analyserade resultaten och förslag till vidare forskning ges.

Kapitel 2 Kunskapsläge

Kapitel 2 innehåller en redogörelse för urvalet och arbetet med den i studien ingående litteraturen. Därefter redovisas de ingående teoretiska resonemangen samt tidigare empiriska data på vilka föreliggande uppsats empiriska del bygger.

2.1 Litteratursökning

Som redan nämnts är denna studie en fortsättning på tidigare arbete. Detta har fått vissa konsekvenser för tillvägagångssättet när det gäller att söka litteratur. Den har valts selektivt och denna selektion har byggts på min förståelse för ämnet. Detta betyder att jag har valt att fördjupa mig i vissa teorier om handlingsfrihet medan andra har ställts utanför studien. Jag har inledningsvis följt litteraturlistan från Axelsson et. al. (2000) och därefter sökt i de ingående verkens referenslistor för ytterligare litteratur. Nytt material har sökts via *Lolita* och *Libris* där sökorden har varit *handlingsfrihet*, *handlingsutrymme*, *kontroll*, och *space of action* såväl ensamma som i olika kombinationer. Dessutom har jag i databaserna sökt på författares *namn* vilka jag har velat läsa mer av.

För att nå litteratur av senare datum har jag sökt i tidskrifter, dels sådana som har dykt upp i olika referenslistor, dels sådana som jag via deras titel har ansett vara intressanta.

2.1.1 Urval av litteratur

För att begränsa mängden litteratur samt prägla studien av ett medvetet förhållningssätt ställdes två kriterier upp för den i studien ingående litteraturen. De kriterier litteraturen har valts ut efter är som följer:

- **Vetenskaplighet.** Litteraturen som ingår i studien präglas av en hög vetenskaplig profil såtillvida att erkända författare har används samt att dessa har redovisat systematiskt ordnad kunskap vilken bygger på forskning som sedan kan antas generera ny kunskap (jfr Halvorsen, 1992).
- **Primärkällor.** I så stor utsträckning som möjligt har jag använt mig av primärkällor. Detta för att undvika tolkning på tolkning och ”snöbollseffekter” (jfr Alvesson & Skoldberg, 1994) och istället få en chans att skapa min egen uppfattning av ursprungsmaterialet. Det finns fall då primärkällan inte har gått att använda då den till exempel inte finns översatt eller helt enkelt inte gått att nå. I dessa fall har jag försökt att komma så långt tillbaka som möjligt i kedjan av referenser.

2.2 Litteraturbearbetning

Inledningsvis lästes litteraturen tämligen förutsättningslöst. Jag ville ta del av den breda och allmänna bild en riklig mängd litteratur kan skapa. Jag sökte senare mer specifikt efter teorier och empiriska resultat vilka kunde hjälpa mig att besvara uppsatsens syfte. Jag bestod dock

alltid öppen för nya teorier och resonemang (jfr Patel & Tebelius, 1987) vilka skulle kunna berika mitt arbete utan att för den skull gå utanför det primära syftet med studien.

Efterhand som den generella bilden av teorierna började sitta i mitt medvetande kom litteraturen istället att läsas dels kronologiskt, dels tematiskt för att på detta vis leda fram till de mest naturliga sättet att redovisa den.

Redovisningen av litteraturen sker tematiskt, det vill säga jag gör först en kort presentation av begreppen handling och handlingsfrihet. Därefter redovisas de två synsätten på handlingsfrihet vilka ingår i studien. Dessa två synsätt är Karaseks krav/kontroll-modell och Aronssons distinktion mellan kontroll *inom* och kontroll *över* en situation. Därefter redovisas tänkbara följder av det upplevda handlingsutrymmet. Teorigenomgången avslutas med en kort introduktion i fältet mål- och visionsbaserat ledarskap.

2.2.1 Källkritik

För att förhålla mig kritisk och granskande i relation till litteraturen har jag använt mig av Alvesson och Sköldbergs (1994) genomgång av den betydelse tolkning och reflektion har för en studie. Detta innebär konkret att man är observant på huruvida en källas innehåll kan anses vara en mångfacetterad tolkning av författaren, samt huruvida det påverkar återgivande av den aktuella källan. Dessutom har Alvesson och Sköldbergs diskussion kring beroendekritik påverkat mig i urvalet av källor. Enligt Alvesson och Sköldberg innebär beroendekritiken att källan observeras utifrån vilken annan information som kan ha haft inflytande på den. Jag har velat skapa mig en bred bild av de i studien ingående teorierna om handlingsfrihet, handlingsutrymme och ledarskap, vilket jag anser gynnas av att de olika verken i så liten utsträckning som möjligt hänvisar till varandras diskussioner då detta leder till att risken för att författarna har influerat varandra minimeras. Detta är även anledningen till att primärkällor används så ofta som möjligt i denna studie. På så vis undkommer man även beroendekritikens andra del, nämligen den att informationen har gått genom flera källor innan nedtecknandet.

2.3 Handling

Att handla innebär enligt von Wright (1971) att avsiktligt försöka förändra något i omgivningen, alternativt förhindra icke önskade förändringar. Berglind (1995) kallar von Wrights definition av handlande för aktivt och lägger därtill ett passivt handlande. Detta passiva handlande består i underlåtelsen att handla för att på så vis förhindra eller förebygga en förändring.

Enligt Volpert (1983) finns ett för människan naturligt handlingsförlopp. Detta innebär att först sätta upp mål sedan fatta beslut om hur målet ska nås. Efter det gäller det att förverkliga aktionsprogrammet för att slutligen se tillbaka på vad man gjorde och utvärdera det i förhållande till det uppställda målet. Hagström (1999) kallar detta förlopp för handlingscykler och ser skilda handlingscykler som delar i en större handlingsspirall. I arbetslivet tenderar handlingar enligt Volpert (1983) att planeras på en överindividuell nivå vilket orsakar störningar i den ovan beskrivna handlingskedjan. Dessa störningar är allvarliga då handlingsregleringsteorin (Leontjev, 1977) ser ovanstående moment som *en* integrerad process, inte som enskilda företeelser. Aronsson (1987a) uttrycker det som att handlingsregleringsteorin är en teori vilken försöker överbrygga klyftan mellan kognition och

handling. Människors handlande är beroende av individens tolkning och uppfattning av förutsättningarna för detsamma (Sandberg & Targama, 1998). Detta förståelseperspektiv präglar svårigheten i att tolka en individs handlingar i termer av förutsättningar för handlande, eftersom olika individer kan uppfatta förutsättningarna på olika sätt.

2.4 Handlingsfrihet

Det sätt att se på handlingsfrihet som ligger till grund för denna aktuella studie är inspirerad av Kjellbergs definition av begreppet (personlig kommunikation, 16 september, 1999). Handlingsfriheten består enligt Kjellberg av tre olika aspekter beroende på var i en kronologisk handlingskedja en individ befinner sig. Översatt till arbetslivstermer består handlingsfrihetens tre faser av ett inledningsskede, *tolkningsutrymmet*, då *vad* som ska göras slås fast. Efter tolkningsutrymmet följer det som Kjellberg kallar *handlingsutrymmet* då det bestäms *hur* en uppgift ska utföras. Den avslutande aspekten är vad Kjellberg kallar *värderingsutrymmet* som ger individen möjlighet att i efterhand utvärdera sitt arbete. Detta sätt att se på handlingsfrihet stämmer väl överens med ovanstående naturliga handlingsförlopp (Volpert, 1983), samtidigt som det tar i beaktning de störningar i handlingsförloppet vilka Leontjev (1977) ser som allvarliga för individen. De i studien redovisade teorierna om handlingsfrihet tjänar sitt syfte då de förtydligar mitt sätt att se på handlingsfrihet. Karaseks krav/kontroll-modell gör det genom att ge teorin och begreppen en mer empirisk prägel samtidigt som Aronssons distinktion mellan kontroll över och kontroll inom situationen kompletterar Karaseks modell.

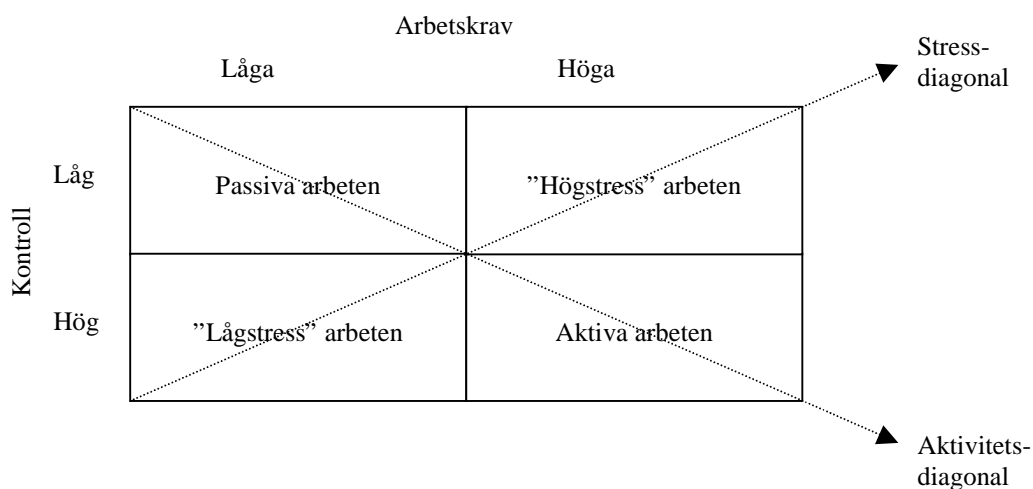
2.4.1 Karaseks krav/kontroll-modell

I Karaseks krav/kontroll-modell (1976) sammanförs de två aspekterna arbetskrav och kontroll. Modellens syfte är enligt Karasek och Theorell (1990) att visa hur den psykiska statusen hos individer påverkas av olika kombinationer av arbetskrav och handlingsfrihet. Såväl fysiska som psykiska krav i arbetssituationen ingår i modellens kravdimension. När det gäller en tjänstemannagrupp som personalchefer är det främst de psykiska kraven som är intressanta. Enligt Karasek och Theorell kan psykiska krav innefatta exempelvis deadlines, ständig kompetensutveckling i rädsla för att annars förlora jobbet, samt en "splittrad" arbetssituation där man ständigt blir avbruten av andras frågor och uppgifter. Stressdiagonalen visar på vilken typ av arbetssituation som kan leda till psykisk ohälsa, medan aktivitetsdiagonalen visar i vilken typ av arbetssituation en god inlärningsmöjlighet finns. Personliga faktorer som ålder, kön och utbildning kan tänkas spela en relativt stor roll, men organisationens utformande är den enda gemensamma nämnaren varför organisatoriska faktorer ses som primära.

Modellens utförande ger oss en bild av fyra olika typer av arbetssituationer. Ett arbete med låga krav och låg kontroll anses vara ett passivt arbete, medan arbeten med hög kontroll och höga krav klassas som aktiva arbeten. Passiva respektive aktiva arbeten antas skapa ett liknande förhållningssätt när det gäller livet utanför arbetsplatsen. Aronsson (1987a) uttrycker detta som att "*optimala betingelser för kapacitetsutveckling [på såväl arbetet som på fritiden] föreligger när kravnivå och kontrollnivå är matchade på en hög nivå och individen får förstärkning och återkoppling på sina handlingar*" (s 27). Att detta "smittande" beteende är betingat av arbetslivsfaktorer och inte kan hänvisas till personliga egenskaper styrker Karasek och Theorell (1990) med resultat som visar att unga människor som just trätt in i arbetslivet kan ha olika typer av jobb enligt Karaseks (1976) definition, men ändå ha *liknande*

fritid och fritidsaktiviteter. Dock har det visat sig att olika grupper bland ungdomar ser olika på vilka *kommande* jobb som är attraktiva (Hagström, 1999). Denna skiljelinje antas enligt Hagström bero på den tidigare socialisationen samt vissa genusrelaterade skillnader vilka har utkristalliserats innan inträdet i arbetslivet. I krav/kontroll-modellen redovisar Karasek (1976) även arbeten kännetecknade av låg stress i kombinationen hög kontroll och låga krav. Dessa arbeten kallas även *leisure work* (ungefär fritidsjobb). Motsatsen till *leisure work* är arbeten med lite kontroll och höga arbetskrav vilka skapar en stressig situation.

Utöver de fyra arbetssituationstyperna finns i Karaseks krav/kontroll-modell (1976) en stressdiagonal för att förtydliga stressdimensionen (det vill säga under vilka betingelser en situation anses stressig eller inte), samt en aktivitetsdiagonal som markerar arbetets grad av aktivitet. Ju högre aktivitetsdiagonalens jämviktsnivå ligger desto fler och "nyskapande" handlingsalternativ lär sig individen att utveckla för att hantera stressorer (Aronsson, 1987a).



Figur2. Karaseks krav/kontroll-modell. (Aronsson, 1987, s. 24.)

Modellens enkelhet är såväl dess svaghet som dess styrka. Den vanligaste kritiken mot modellen och den brist Karasek och Theorell (1990) vill peka på är att dess enkelhet utesluter vissa aspekter av arbetssituationen. Studier av samma fenomen med fler möjliga variabler kan enligt Karasek och Theorell leda till att kontroll och stress inte är så starkt samvarierande som modellen vill antyda. Uteslutningen av övriga arbetssituationsaspekter är dock enligt Karasek (1987) ett medvetet syfte med modellen då den ska bli enkel och användbar för "arbetaren på golvet", samtidigt som denna enkelhet enligt Karasek och Theorell (1990) gör modellen praktiskt användbar vid tvärvetenskapliga studier. Att modellen dessutom har en klar inriktning på *praktisk* förändringsarbete är ytterligare ett syfte med den. Modellens användningspotential bottenar enligt Karasek och Theorell i att kontroll är något praktiskt greppbart och att anställda aktivt kan jobba för att skaffa sig inflytande över sin arbetssituation. I praktiskt förändringsarbete måste hänsyn tas till såväl aktivitetsaspekten som stressaspekten (se Aronsson, 1987a). Väljer man exempelvis att vid situationer av "högstressarbeten" reducera belastningen kan detta ur aktivitetshänseende betyda ett steg tillbaka. Istället för en arbetssituation präglad av höga krav och låg kontroll uppstår en situation med såväl låga krav som låg kontroll. Det klassas enligt modellen som ett passivt arbete, och ett beslut om vilken situation som är mest gynnsam för individen måste övervägas.

Vidareutveckling av modellen har skett då Johnson (1986) i sin studie av hjärt- och kärlsjukdomar tillfört modellen en tredje dimension i form av socialt stöd. Detta i syfte att se hur socialt stöd påverkar uppkomsten av stress och ohälsa i arbetet vilket även sammankopplas med förekomsten av hjärt- och kärlsjukdomar. Genom att kombinera resultaten av såväl krav och kontroll, som krav och stöd samt kontroll och stöd utarbetades data för en tredimensionell modell. I modellens olika rutor har då kollektivt respektive isolerat arbete förts in.

Dessutom kan det sociala stödet i form av kollektiv kontroll, eventuellt via fackligt inflytande, ge individen ytterligare möjligheter att utöva kontroll. För ungdomar på väg in i arbetslivet har sociala relationer visat sig vara mycket viktigare vid en skattning av det ideala arbetet, än vad exempelvis inflytande och självbestämmande visade sig vara (Hagström, 1999). Enligt Hagström var sociala relationer dem av sju olika faktorer som värderades högst av såväl män som kvinnor inom olika kommande yrkesgrupper. Efter inträde i arbetslivet skett ökade vikten av sociala relationer ytterligare bland flera av yrkeskategorierna. Även för individer i ledningsposition har stöd, från såväl övriga medarbetare som ledning och styrelse, visat sig viktigt för det strategiska ledandet och utvecklandet av företaget (Larsson, 1984).

2.4.2 Kontroll över och kontroll inom situationen

Karaseks kontrolldimension är relativt odefinierad och ej heller klassificerad eller förtydligad. Dessutom har krav/kontroll-modellen fått kritik för att inte vara applicerbar på tjänstemannayrken (Aronsson 1985), då ansvaret och kontrollen över andra medarbetare saknas i modellen. Att använda Aronssons (1990) distinktion mellan kontroll *över* och kontroll *inom* en situation gör att Karaseks krav/kontroll-modell kan anses äga giltighet även för tjänstemän då kontroll över en situation mycket väl kan innefatta ansvaret och kontrollen över andra och andras arbetssituation. Även Freses definition av kontroll (1987) innefattar såväl kontroll inom som kontroll över situationen även om det inte uttrycks explicit. Istället uttrycker Frese kontroll som ett tillstånd då en individ har kontroll över sina handlingar och de förhållanden under vilka hon handlar. Inom arbetslivsforskningen används ofta termerna horisontell och vertikal arbetsdelning (se exv. Aronsson, 1987b) vilket tangerar betydelsen av Aronsson kontroll inom och kontroll över diskussion.

Kontroll över en situation innebär enligt Aronsson (1990) att det finns möjlighet att vara med och påverka ramar och regelverk för senare handlande. En förutsättning för att kunna utöva makt över en situation är att individen har möjlighet att kontrollera den närliggande miljöns struktur (Aronsson, 1987a). Även i Karasek och Theorells diskussioner (1990) kan man skönja att kontroll över en situation behandlas då det inte bara är kontrollen över arbetsprocessen som är viktig, utan även möjligheten att själv kontrollera exempelvis när det är dags att ta rast.

I arbetslivstermer sammankopplas kontroll över en situation ofta med makt. Makthavaren kontrollerar spelets regler och har även möjlighet att förändra situationen och reglerna. I konkreta termer beträffande arbetslivet innebär det enligt Volpert (1983) att man är med och bestämmer vilka mål som ska uppnås och hur, samt vem som bedömer dem och på vilket sätt de bedöms. Denna kontroll kan vara individuell och således enbart behandla det individuella arbetet. Volperts förtydligande av kontroll över en situation stämmer kronologiskt väl överens med Kjellbergs definition av begreppet handlingsfrihet.

Enligt Aronsson (1990) medför kontroll inom en situation att kontrollen inskränks till behärskandet av redan givna spelregler. Detta innebär att målet, och ibland även vägen till det, redan är utstakat och enbart utförandet återstår. Individens roll i situationen blir begränsad och rutinartad samtidigt som den grundläggande rationaliteten går förlorad. Rodin, Rennert och Solomon (1980) hävdar att ibland är *information* lika viktigt som kontroll när det gäller förutsättningarna inom en situation. Information skapar enligt Rodin, Rennert och Solomon motivation att få till stånd ett gynnsamt utfall. Att försättas i en redan bestämd situation med kontroll fast utan tillräcklig och relevant information om mål, eventuella valmöjligheter och konsekvenser är ibland värre för individen än att inte besitta någon som helst kontroll inom situationen. Att enbart besitta den kontroll Aronsson benämner som kontroll inom en situation leder enligt Hacker (refererad i Karasek & Theorell, 1990) till att produktiviteten sjunker, samt att individens intellekt inte kan utvecklas fullt ut.

2.4.3 Konsekvenser

Såväl för litet som för stort handlingsutrymme ger upphov till en mängd konsekvenser. Dessa konsekvenser kan vara positiva eller negativa. Positiva konsekvenser av handlingsfrihetens storlek kopplas ofta samman med exempelvis möjlighet till lärande, motivationella effekter, utveckling och stimulans. Nedan är det de negativa konsekvenserna av för stort handlingsutrymme som redovisas. Detta dels för att man bör vara uppmärksam på dem, dels för att de är mer konkretiserade i litteraturen och oftare förekommande än vad de positiva är.

Enligt Eriksson (1991) kan hög kontroll förstärka pressen från höga krav, vilket kan leda till *beslutsstress* som innebär en ständig beredskap att ompröva en situation och fatta nya beslut. Vilken typ av handlingsutrymme individen besitter påverkar huruvida hög egenkontroll kan anses vara en fara eller ej. Om individen är ensam om att fatta beslut som dessutom påverkar andra människor och/eller hela verksamheten är det större risk för beslutsstress än om personen har kontroll över de direkta arbetsuppgifterna. Beslutsstress är inte lika vanligt som lydnadsstress, vilket antas bero på kontrollaspekten (Karasek och Theorell, 1990). Rodin, Rennert och Solomon (1980) poängterar att ansvar för ett eventuellt obehagligt utfall i en situation ibland skapar så mycket oro att ett behov av minskat ansvar utvecklas. Detta resonemang går att koppla till Millers tidigare nämnda minimax-hypotes (1980) då även möjligheten att avsäga sig och delegera ett visst mått av kontroll kan tänkas minimera den maximala gränsen för obehag. I en konkret arbetssituation för en individ i chefsposition kan detta tänkas ske om det exempelvis finns en annan individ som är mer kompetent på området.

2.5 Mål och visioner

Chefskap och ledarskap behöver inte nödvändigtvis hänga samman, men de kan givetvis göra det. I de platta organisationer som idag präglar många arbetsplatser har kanske ledaren en viktigare roll än chefen. Ledare av idag är visionärer. Detta gäller såväl politiska ledare som företags- och förvaltningsledare. Även för personalchefer i offentlig förvaltning blir mål, visioner och idéer därmed nyckelord för ett lyckat ledarskap. Sandberg och Targama (1998) förklarar vision och visionens roll på följande vis:

”Visionen har blivit det kanske mest uppmärksammade instrumentet i modern företagsledning. En vision är en starkt koncentrerad och slagkraftig gestaltning i ord och /eller bild av det som företaget skall uppnå, och den skall tydliggöra företagets uppgift för medarbetarna.” (s.156)

Inom ledarskapfilosofin har det under de senaste årtiondena skett stora förändringar. Sandberg och Targama (1998) menar att ledarskapet har rört sig från ett rationalistiskt perspektiv mot ett förståelsebaserat perspektiv. Det förståelsebaserade perspektivet är i mångt och mycket ett tolkande perspektiv, där *”ledarna [har] blivit mer beroende av att kunna påverka människors förståelse av sitt arbete och sin omvärld. Istället för detaljstyrning försöker företagsledare lära sig att leda genom idéer och visioner”* (sid. 11). Målen som sätts upp i relation till visionerna och idéerna behöver på inget vis vara ekonomiska – även om de givetvis kan vara det – varför visionerna därmed blir en del av verksamhetens hjärta även för offentlig förvaltning.

Ledarens roll i organisationens byggande av mål och visioner borde vara uppenbar. För ledaren innebär denna roll inte bara att omsätta sina egna mål och visioner i organisationens verklighet, utan även att tolka och förstå andras mål och visioner för att skapa en gemensam bild av åt vilket håll organisationen ska stäva (Senge, 1990). Enligt Beckérus och Edström (1988) är det främst ledaren inom organisationen som har möjlighet att definiera och uttrycka de utmaningar organisationen har att möta och sedan utarbeta organisationens vision. Enligt Senge (1990) måste ledaren sedan sälja in målen och idéerna i organisationen för att arbetet så friktionsfritt som möjligt ska sträva åt samma håll.

Det förståelsebaserade ledarskapet innefattar även en förståelse för det egna arbetet och den egna arbetsuppgiften. Denna förståelse kan antas vara i viss mån beroende av det handlingsutrymme en individ besitter, samtidigt som handlingsfriheten kan vara beroende av förståelsen för uppgiften (se exempelvis diskussionen om objektiva och subjektiva handlingsutrymme). Progressivt ledarskap innebär enligt Arvonen (1993) att skapa förutsättningar för en organisations individer för att dessa tillsammans ska kunna uppnå de mål och visioner man är överens om. Då ledarskap främst handlar om att förmedla och förankra målsättningar hos personalen är det viktigt att personalcheferna har möjlighet dels att påverka målsättningarna i sig, dels har möjlighet att påverka sitt arbete med att förmedla dem till organisationen.

Kapitel 3 Metodologiska val

I uppsatsens tredje kapitel redovisas den empiriska metod som har använts i arbetet med insamlingen av data. Dessutom diskuteras alternativ till den valda metoden, samt att en diskussion om metodkvalité förs. Kapitlet innefattar även en konkret genomgång av det arbetssätt vilket använts i bearbetning och analys av de empiriska data som framkom vid insamlingen.

3.1 Metod

Efter att ha konstruerat uppsatsens syfte är valet av arbetsmetod inte alltid självklart. Inte ens efter genomförd studie behöver de metodologiska val man gjorde kännas självklara, då valmöjligheterna är oändliga. Olika metodologiska skolor kan bidra med olika idéer, och att förhålla mig öppen inför nya influenser var mitt enda egentliga definitiva metodval. Jag ser personligen ingen anledning att utropa någon metodskola som överlägsen de andra och därmed låsa in mig i deras fack, när min nyfikenhet och vetgirighet är större än min vetenskapliga stolthet.

Enligt Patel och Tebelius (1987) avgör forskarens syfte om kvantitativ eller kvalitativ metod är att föredra. Då kvantitativa data är mätbara (Halvorsen, 1992) och mitt syfte uttrycker en önskan om att snarare förstå relationen mellan relativt komplexa, mångfacetterade och subjektiva begrepp är en kvalitativ metod att föredra. Att skapa förståelse av såväl begreppen som intervjupersonernas upplevelser av dem låter sig inte göras av betydligt mer statiska kvantitativa metoder då det är de kvalitativa metoderna som hjälper forskaren att karaktärisera och ta fram genomgående drag hos ett fenomen (Repstad, 1999).

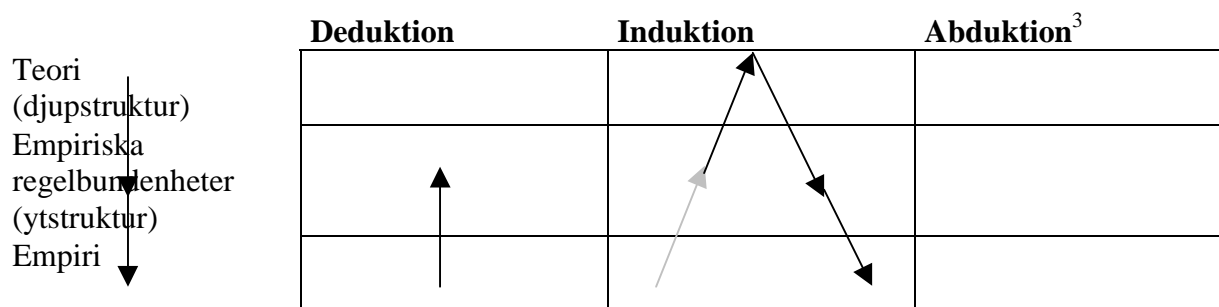
Förutom att i mitt eget arbete förhålla mig öppen till nya metodinfluenser har Halvorsens (1992) påminnelse om läsarens önskan och möjlighet att syna forskarens kort ständigt gjort mig uppmärksam på vad jag faktiskt gör och varför. Då metod enligt Halvorsen (1992) är läran om hur man samlar in och organiserar samt bearbetar och analyserar fakta på ett för andra greppbart sätt kommer jag nedan att göra en mycket konkret framställning av min bearbetning av uppsatsens empiriska material.

3.2 Ansats

En studie där kända och relativt väl utforskade begrepp utgör den teoretiska kärnan innehar ofta en deskriptiv karaktär. Denna studie är i mångt och mycket deskriptiv då den har som ambition att spegla de förhållanden under vilka personalcheferna utvecklar sina visioner. I viss mån är den även explorativ då kopplingar mellan handlingsutrymme och visioner i ledarskapet hittills är utforskade.

Då teorierna om handlingsfrihet för mig var välbekanta redan innan studien påbörjades antogs redan från början ett deduktivt förhållningssätt. Teoretiska resonemang skulle prövas mot en empiri. Allt eftersom arbetet fortskred kom teorin att omstruktureras och omprövas för att matcha den funna empirin. Viss teori visade sig vara irrelevant för empirin, samtidigt som vissa empiriska fenomen saknade teoretisk förankring i studien. Därmed kom arbetet att bestå av ett pendlande mellan empirin och teorin som den styrande faktorn. Empiri och teori kom

även att omtolkas i ljuset av varandra, varför det slutgiltiga angreppssättet närmast kan liknas vid det Alvesson och Sköldberg (1994) kallar abduktion.



Figur 3: Deduktion, induktion och abduktion. (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 45.)

3.3 Val av metod

Som jag skrev ovan var metodvalet inte självskrivet. Även om man vet vad man vill nå när man går i mål, kan vägarna dit vara många. Dessutom kan vägarna korsas och som forskare har man möjligheten att gå en medelväg och kombinera olika metoder. Denna uppsats bygger främst på två olika arbetsmetoder. Dels en inledande och djupgående litteraturstudie, dels en materialinsamling via intervjuer som också den är djupgående. I mitt fall har utfallet av teoristudien i mångt och mycket styrt valet av empirisk metod. Då litteraturstudien gav så pass mycket fördjupad kunskap, vilken jag ville pröva mot empirin såg jag intervjun som ett givande tillvägagångssätt att nå den djuplodande empiriska kunskap som kunde matcha den teoretiska. Enligt Lantz (1993) har intervjun *"enligt vår uppfattning främst sitt värde då forskningsfrågan eftersträvar kvalitativ bestämning av verkligheten, när man vill förstå det unika och sammanhangsbestämda"* vilket styrker mitt val av metod. Även om intervjuaren givetvis är den som styr intervjun (Lantz, 1993) i en i förväg bestämd riktning är trots allt en av fördelarna med personliga intervjuer, i jämförelse med enkäter, att intervjupersonen själv får ta mer plats och därmed styrs mindre av forskaren. Därmed ges enligt Halvorsen (1992) intervjupersonen mer utrymme att fritt och rättvisande få fördjupa sin tankar och resonemang. Dessutom finns det för intervjupersonen möjlighet att sätta sin prägel på studien då tankegångar och resonemang som står utanför de ursprungliga frågeställningarna vilket är en ytterligare styrka med personliga intervjuer.

Vid ett par tillfällen har de personliga intervjuerna kompletterats med korta telefonintervjuer i efterhand. Telefonintervjuerna har endast använts för att i efterhand kontrollera något som varit oklart eller för att få ett förtydligande av fakta vilket gör att telefonsamtalens icke djuplodande karaktär inte har inverkat på det empiriska materialets omfång (Svenning, 1996).

³ Att den nedre pilen till vänster i rutan för abduktion är streckad beror på att abduktionen tar sin utgångspunkt i ytstrukturer, dvs. redan *tolkad* empiri. Det är utifrån denna tolkade empiri det hypotetiska övergripande mönstret formuleras för att senare appliceras på såväl tolkad empiri som "rå" empiri. Den egentliga abduktionen börjar alltså först i och med "lyftet" från empiriska till teoretiska mönster.

3.3.1 Alternativa val

Ett alternativ jag övervägde var enkäter. Hade mitt slutgiltiga val blivit enkäter skulle uppsatsen fått ett bredare, men mindre djupt empiriskt material. Användandet av enkäter hade exempelvis möjliggjort att ställa personalchefernas upplevelser av sitt handlings-utrymme mot övriga organisationers bild av vilket handlingsutrymme personalchefen besitter. Då det med facit i hand visade sig att flertalet av personalcheferna inte hade någon personalavdelning som var dem direkt underställda, hade enkätmaterialiet förmodligen inte kunnat tillföra så mycket då man kan anta att andra personer i förvaltningarna inte har några direkta, motiverbara åsikter om personalchefens handlingsfrihet.

Även observationer är en metod som har föresvävat min tanke. Förutom uppsatsens tidsaspekt, såg jag även ett hinder i att *mina* upplevelser av personalchefernas handlingsfrihet skulle ta överhanden över deras subjektiva uppfattning av deras eget handlingsutrymme.

3.4 Genomförande av vald metod

När metoden intervju var fastslagen inledde jag arbetet med att söka intervjupersoner. Jag hade vissa kriterier vilka såg ut som nedan:

- intervjupersonerna skulle vara verksamma inom samma koncern/organisation – detta för att studien inte skulle bli utav komparativ karaktär utan snarare en fallstudie där intervjupersonerna hade en gemensam referensram.
- intervjupersonerna skulle ha varit verksamma som personalchefer i ett flertal år, gärna på den arbetsplats de nu befann sig – detta för att undvika att eventuellt tillfälliga betingelser skulle prägla deras svar för mycket.
- urvalet skulle ha en viss mångfald när det gällde såväl kön som ålder – detta för att bredda synsättet på de i studien ingående nyckelbegreppen.

För att lyckas uppfylla främst det första av mina tre kriterier insåg jag snabbt att det rent geografiskt var en omöjlighet att välja något annat än en kommun. Valet föll på Malmö Stad, dels på grund av dess storlek, dels på grund av att mina kontakter där och erfarenheter därifrån gav mig en lämplig förståelse för verksamheten. När valet Malmö Stad hade gjorts sattes ytterligare ett kriterium upp:

- olika typer av förvaltningar, såsom tekniska förvaltningar och stadsdelsförvaltningar, skulle ingå in studien – detta för att skapa variation i de arbetsbetingelser under vilka intervjupersonerna befinner sig.

Inledningsvis kontaktades samtliga personalchefer inom Malmö Stad via det interna e-mailsystemet. Jag presenterade såväl mig själv som uppsatsen syfte. Redan då fick jag en hel del positiv respons, vissa mailade tillbaka och bad att få vara med. Givetvis fanns det en del som även direkt tackade nej till medverkan. Övriga personalchefer ringdes sedan upp utifrån ovan redovisade kriterier och ganska snart hade jag uppfyllt mitt önskemål om fem intervjuer.

När intervjuerna sedan väl ägde rum var vi på respektive intervjupersons arbetsrum. Jag hade i förväg bett dem avsätta ca en och en halv timme, samt bett dem stänga av telefoner och annat som kunde tänkas störa oss. Till att börja med berättade jag kort om mig själv och om mitt uppsatsarbete samt gick igenom de etiska aspekterna genom att exempelvis informera om

att de som intervjupersoner kommer att behandlas konfidentiellt under arbetets gång. Att tydliggöra de etiska ramarna är viktigt för hela intervjusituationens kontext (Lantz, 1993), varför jag då det kändes nödvändigt stannade upp lite extra vid detta. Intervjuerna genomfördes sedan som öppet riktade intervjuer, vilket är en lämplig metod då bakgrunden bygger på en teori eller modell som anger vissa givna begrepp. Tabellen nedan förklarar och stärker ytterligare mitt val av intervjuform:

Utgångspunkter	Frågeställningen gäller	Intervjuns uppläggning	Analysen
Modell som anger begrepp	Intervjuaren söker sammanhangsbestämd kunskap om de olika kvaliteter som intervjuaren har definierat	En fråga belyses med frågeområden. Intervjuaren följer upp inom områdena. Respondenten fördjupar sig i det som intervjuaren finner meningsfullt	Flera intervjuer på samma tema visar sig delvis olika, vilket är en fördel för förståelsen av fenomenets kvaliteter.

Figur 4. Den öppet riktade intervjun. (efter Annika Lantz, 1993, s. 21)

De empiriska utsagorna från intervjuerna bearbetades sedan ett flertal gånger efter olika system. Inledningsvis lästes intervjuerna förutsättningslöst för att spontana och gemensamma teman skulle växa fram. Därefter sorterades intervjuvaren in efter såväl intervjuguiden som de operationella frågeställningarna vilka redovisades i samband med syftet. Dessa två sorteringar gav en ganska tydlig bild av de olika fenomenen jag ämnade kartlägga, och de fick även ligga till grund för analysen. Analysen gjordes utifrån de tematiserade och numera sammanslagna sorteringarna, där relevant teori kopplades till de empiriska resultaten. Därefter reflekterade jag återigen över syftet och frågeställningarna och försökte avslutningsvis att dels besvara dem, dels fundera vidare kring de olika teorierna, begreppen och tematiseringen. Att analysen sker samtidigt som resultatredovisningen är en styrka då kopplingen mellan teori och empiri på så vis blir tydlig och stark.

3.5 Metodkvalité

Redan i studiens inledande kapitel klargörs att detta arbete präglas av min förförståelse, främst vad det gäller ämnet handlingsfrihet och handlingsutrymme. Jag anser att min förförståelse inte är att klassa som förutfattade meningar då den baseras på en grundlig och vetenskaplig teoretisk genomgång i samband med tidigare studier. Då förförståelsen är tydligt klargjord för er som läsare, samt står på en god vetenskaplig grund borde den inte innebära några problem för studiens trovärdighet (jfr Patel & Tebelius, 1987). Dock kan det finnas anledning att stanna upp vid förförståelsens betydelse för studien. Förförståelsen för teorierna för handlingsfrihet och handlingsutrymme har främst påverkat urvalet av de i studien ingående teorierna. Detta urval har sedan präglat såväl utformandet av intervjuguide och således också utfallet av intervjuerna, som tolkandet av empirin. Att min förförståelse för ämnet är väl uttryckt samt att mitt tillvägagångssätt redovisas noggrant gör att uppsatsen präglas av det Patel och Tebelius (1987) benämner som samvetsgrannhet.

Vid intervjuundersökningar med ett relativt begränsat urval finns enligt Svenning (1996) risken att forskaren ser de i studien ingående intervjupersonerna som allt för viktiga representanter för verkligheten. Det begränsade urvalet gör helt enkelt forskaren beroende av intervjupersonernas utsagor och sätter därmed oerhört stor tilltro till dessa utsagor. Risken att intervjupersonerna tänjer på sanningen är enligt Svenning alltid närvarande, och han poängterar att om det dessutom är personer i ledande ställning inom den organisation man besöker finns risken att en PR-bild målas upp under intervjuens gång. För att undvika att fastna i liknande fällor har jag i intervjuerna haft en form av kontrollerande frågor då jag har valt att diskutera begränsningarna i personalchefernas handlingsfrihet dels som direkta begränsningar, dels som krav- och kontrollfaktorer samt dels som möjligheter att öka handlingsutrymmet. Att på detta vis vända på och problematisera begreppen redan i intervjun skapar ett digert material att arbeta med, vilket förhoppningsvis ska leda till att motsägelser kommer fram vid en analys av intervjuvaren.

Enligt Holme och Solvang (1997) är det viktigt att jag som forskare kan garantera intervjupersonerna den konfidentialitet de eventuellt önskar. Att intervjupersonerna är okända för läsaren ökar självklart riskerna att bilderna och resultaten som målas upp av såväl intervjupersonerna som forskaren inte är tillförlitliga. Detta kan dels bero på att konfidentialiteten gör att intervjupersonen inte upplever sig behöva stå för sin åsikt i efterhand. Dessutom är konfidentialiteten ett problem då det gäller uppsatsens giltighet eftersom även författaren kan gömma sig bakom intervjupersonernas anonymitet. Med detta menar jag att läsaren aldrig på samma sätt som när det gäller litteratur kan gå tillbaka och kontrollera vad källan faktiskt säger. För att undvika att bli ifrågasatt på grund av den konfidentialitet jag har utlovat intervjupersonerna har jag på ett noggrant och samvetsgrant sätt redovisat min arbetsgång utan att för den skull avslöja fakta vilka gör intervjupersonerna identifierbara.

Förutom att metoden som sådan har påverkat uppsatsen och dess kvalité är urvalet av intervjupersoner av högsta vikt när det gäller att bedöma uppsatsens giltighet. När en uppsats, som i detta fallet, främst fokuserar på de subjektiva upplevelserna präglar individerna resultaten i mycket stor utsträckning. Man kan då tycka att om det är de subjektiva upplevelserna som är det viktiga så behöver man väl inte reflektera över vilken inverkan de i studien ingående personerna har på uppsatsen? Jag tycker det finns all anledning att fundera över vad som hade hänt om andra intervjupersoner hade representerats i studien. Kan det exempelvis ha varit så att de som har stor handlingsfrihet är de som anser sig ha möjlighet att överhuvudtaget ställa upp på en relativt tidskrävande intervju? Kan det ha funnits intervjupersoner som enbart var med för att få göra lite reklam för sin förvaltning och Malmö Stad och därmed har lämnat en PR-bild av den art Svenning (1996) diskuterar? Svaren på frågorna kan jag självklart aldrig få, men genom att reflektera över dem skapar jag ett mer professionellt förhållningssätt till mina resultat. Detta är viktigt inte minst då det gäller att trots individperspektivet dra någon generell slutsats om vilken påverkan handlingsutrymmet har på personalchefernas mål och visioner inom Malmö Stad.

Kapitel 4 Resultatredovisning och analys

Under denna rubrik presenteras Malmö Stad, förvaltningarna samt de personalchefer vilka har intervjuats. Intervjupersonernas empiriska utsagor redovisas, tematiseras och analyseras för att kapitlet ska tjäna som avstamp inför det följande och slutliga kapitlet med reflektion och diskussion.

4.1 Malmö Stad och förvaltningarna

Att jag valde Malmö Stad beror dels på dess storlek vilken skapar gott om möjligheter att finna intervjupersoner, dels på tidigare erfarenheter av deras arbete med personalfrågor. Att ha inblick i hur personalarbetet bedrivs gjorde mig aningen mer förberedd för intervjuerna, samtidigt som jag lättare kunde förstå intervjupersonernas utsagor då jag till viss del var införstådd med vad de talade om.

De förvaltningar jag har besökt har varit av varierande karaktär såväl när det gäller storlek som när det gäller verksamhet. Jag har täckt in allt från stadsdelsförvaltningar som har en stor personalstyrka och ett varierande verksamhetsområde, till tekniska förvaltningar som är mindre både när det gäller antalet anställda och det område de arbetar inom.

Att intervjupersonerna har Malmö Stad och dess arbete och policy i grunden har gjort att intervjupersonerna till viss del har gemensamma referensramar. De olika erfarenheterna de skaffat sig vid respektive förvaltning har skapat en bred syn på dessa gemensamma referensramar vilket ger uppsatsen dess dynamik.

4.1.1 Presentation av intervjupersonerna

De intervjupersoner jag har träffat under arbetets gång har uteslutande varit väldigt positiva till medverkan i denna uppsats. Denna positiva attityd har gjort det lätt för mig att etablera en god kontakt med individerna vid intervjutillfället. Deras positiva inställning har fått till följd att de gärna delar med sig av sina erfarenheter, vilket har gett mig ett stort material att bearbeta. Intervjupersonerna hade samtliga flerårig erfarenhet av arbete med personalfrågor. Flertalet av dem har under mycket lång tid varit anställda inom Malmö Stad eller annan offentlig verksamhet. Endast någon hade erfarenhet från personalarbete inom privat sektor. Karriärvägarna för de olika intervjupersonerna var likartade. De flesta hade antingen PA-utbildning eller socionomutbildning med förvaltningsinriktning och inledde sitt yrkesverksamma liv inom personalområdet som personalassistenter eller personalsekreterare. Därifrån har de sedan gått vidare och så att säga skaffat sig position. Åldern på intervjupersonerna varierar från knappt 40 år till drygt 60 år. 2 av dem är kvinnor och 3 är män. De har samtliga familj och barn samt i vissa fall även barnbarn.

Personalchefernas arbetssituation och arbetsuppgifter varierar till viss del med organisationens storlek. Två av dem har en personalavdelning för vilka de är arbetsledare, medan resten inte står i någon direkt arbetsledande funktion då övriga personaltjänster är decentraliserade och återfinns ute på olika avdelningar inom förvaltningen, snarare än inom den stabsfunktion där personalchefen är placerad. Personalcheferna upplever sig själva trots

bristen på arbetsledande ställning som ledare inom förvaltningen då de är de som driver förvaltningens personalfrågor.

4.2 Upplevelser av handlingsfriheten

Gemensamt för intervjupersonernas utsagor var att samtliga personalchefer ansåg sig ha stor handlingsfrihet ur alla aspekter. Ord och fraser som vanligen förekom var *”helt och hållet”*, *”det gör jag till 100 procent”*, *”minst 95 på en skala till hundra”*, *”fullständig frihet”* och så vidare.

4.2.1 Tolkningsutrymmet

Tolkningsutrymmet var det utrymme de 5 intervjupersonerna samstämmt upplevde som allra störst. Agendan sattes till fullo utav personalcheferna själva, möjligtvis i diskussion med antingen den personalavdelning de agerade arbetsledare för eller den ledning de ingår i. Denna diskussion tjänade ofta som en information snarare än ett sätt att få klartecken. Citatet nedan speglar väl personalchefernas samstämmiga upplevelse av tolkningsutrymmet:

”...det är ju klart att jag jobbar med personalfrågor men jag menar jag har ju väldigt stora möjligheter att så att säga, ja, alltså prioritera. Det är ju jag själv som prioriterar vad jag vill jobba med.”

Intervjuperson 3 ser inte enbart det stora tolkningsutrymmet utan även en förklaring till dess storlek. Hon anser att anledningen till det stora tolkningsutrymmet är personalavdelningens unika kompetens i organisationen. De är enligt intervjupersonen unika i organisationen med den kompetensen varför det inte finns anledning för andra att lägga sig i. Intervjuperson 5 säger i motsats till detta att personalfrågor är något som samtliga i en organisation berörs av och har en åsikt om varför rollen som personalchef är extra utsatt för påtryckningar från övrig personal. Som vi kommer att se nedan i diskussionen om tolkningsutrymmet står även andra intervjupersoners uppfattning i motsats till den tredje intervjupersonens uppfattning av den övriga personalens roll.

För en annan av de intervjuade personalcheferna var det snarare arbetsbelastningen än kompetensen som skapade det stora tolkningsutrymmet. Personalfunktionen vid hans förvaltning var med hans egna ord *”ett oplöjt fält”* varför arbetsuppgifterna var oerhört många och varierande. Detta såg intervjupersonen som en möjlighet att själv styra sina arbetsinsatser i den riktning han själv behagade.

Att ha möjlighet att själv sätta agendan och själv definiera sina arbetsuppgifter är att besitta det Aronsson kallar för kontroll över situationen.

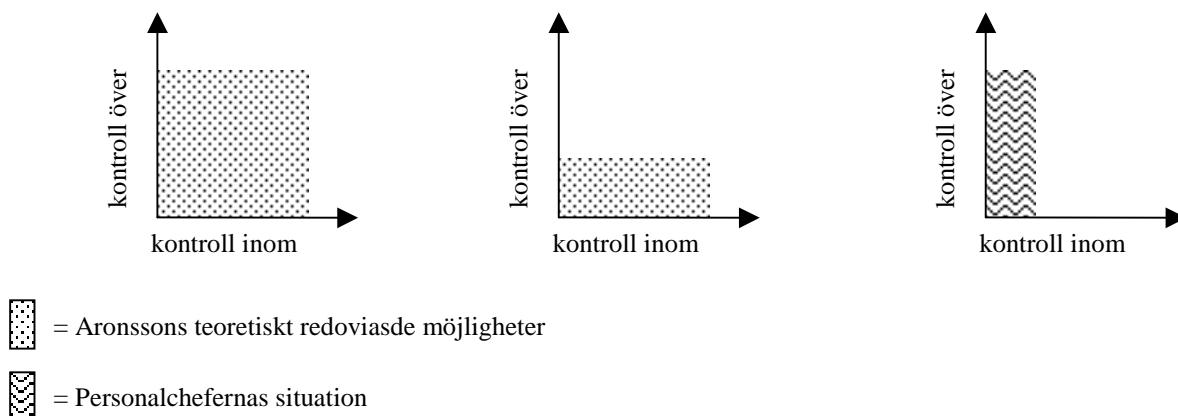
4.2.2 Handlingsutrymmet

Handlingsutrymmet upplevdes av de flesta som aningen begränsat av framförallt *”hårda”* yttre faktorer såsom ekonomi samt lagar och avtal. Till skillnad från tolkningsutrymmet som så att säga är gratis måste handlingsutrymmet såväl finansieras som legitimeras av organisationen varför begränsningarna här blir mer konkreta.

”...just handlingsutrymmet man har det är ganska begränsat många gånger på grund av lagar och avtal helt enkelt.”

De ekonomiska begränsningarna består enligt personalcheferna dels av den faktiska ekonomiska situationen med vilka tillgångar som finns i förvaltningen, dels det strikta regelsystemet som präglar hanteringen av förvaltningens tillgångar. I samband med diskussionen kring attestreglementet nämndes även den begränsning som består av den hårda bevakning som följer av att förvaltningarna hanterar skattepengar.

När handlingsutrymmet upplevs som mer begränsat än tolkningsutrymmet uppstår det märkliga förhållandet att kontrollen *inom* situationen upplevs som begränsad medan kontrollen *över* situationen är total. Såsom jag har tolkat Aronsson är det närmast ett kausalsamband mellan att ha kontroll över och inom en situation. Däremot anger Aronsson att kontroll inom en situation är fullt möjlig även om kontrollen över situationen inte är given. Diagrammen nedan anger de två möjliga alternativen till kontroll som Aronssons teoretiska diskussion presenterar, samt den situation som präglar personalchefernas arbetssituation enligt deras egna utsagor.



Figur 5. Möjliga kombinationer av Aronssons kontroll över och kontroll inom situationen.

4.2.3 Värderingsutrymmet

Till skillnad från tolkningsutrymmet och handlingsutrymmet präglas värderingsutrymmet av att vara tämligen odefinierat och obefintligt. Inte obefintligt i den bemärkelse att intervjupersonerna känner att någon annan berövar dem rätten till värderingsutrymmet, utan snarare att de själva inte ger sig tillåtelse till värdering på grund av tidsbrist. Detta gäller framförallt då de pratar om strukturerad och planerad arbetsvärdering. Den självvärdering som främst görs är spontan och ingår snarare i någon form av eftertänksamhet när det gäller livet och livssituationen i stort.

De som intervjupersonerna främst vill ange som utnyttjare av värderingsutrymmet är medarbetarna och personalen i allmänhet och personalen långt ut i organisationen i synnerhet.

Genom att vara lyhörda och uppmärksamma känner personalcheferna av medarbetarnas reaktioner på deras insatser:

"...det är alltså personalen som är långt ut i organisationen det är ju där får du ju dom tydligaste signalerna i och för sig va... det som är det viktigaste att känna efter"

Endast två av de intervjuade angav att högre chefer var de som i viss mån hade tillträde till värderingsutrymmet. Den ena angav att chefens direkta och ärliga åsikter ofta kom personalchefen till kännedom när någonting var utfört på såväl ett felaktigt som ett tillfredsställande sätt. Intervjuperson 5 tryckte snarare på chefens roll i medarbetarsamtalet som en förmedlande länk av den övriga personalens uppfattning av personalchefens arbete.

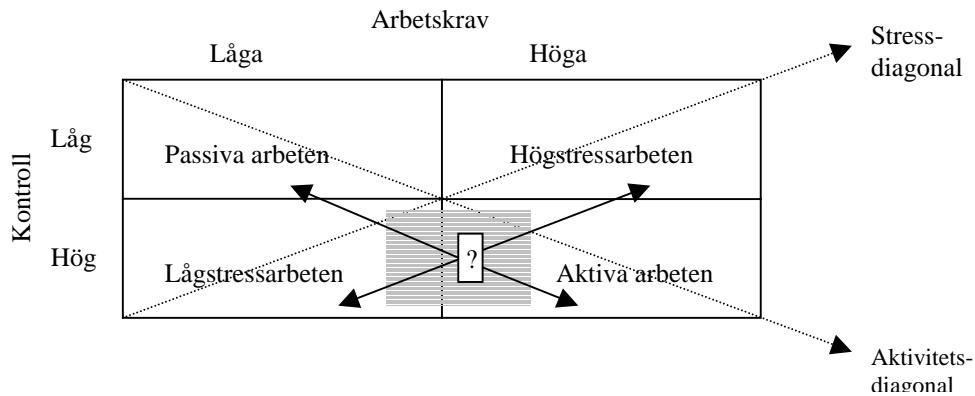
Värderingsutrymmet är därmed en kontroll över situationen som personalcheferna verkar avsäga sig, utan att för den skull tillskriva någon annan det. Med Hacker och Materns terminologi skulle detta innebära att personalchefernas subjektiva handlingsutrymme är mindre än det objektiva och detta är de medvetna om. Att avsäga sig ett tillgängligt handlingsutrymme kan vara en reaktion på den stora frihet intervjupersonerna upplever sig arbeta under. Millers minimax-hypotes kan göra sig gällande om avböjandet av värderingsutrymmet är en medveten strategi för att undvika att dåliga prestationer kommer till kännedom. Detta behöver dock inte vara fallet. Intervjupersonernas svar ger snarare en känsla av att tiden inte räcker till och att då *"stämna möte med sej själv"* för att där värdera sitt arbete prioriteras helt enkelt bort. Å andra sidan fanns det de intervjupersoner som antydde att tidsbrist ofta användes som ett svepskäl för att undslippa visst obehag. I det aktuella fallet gällde det att söka nytt jobb, men tanken går att applicera även på detta resonemang.

Avslutningsvis kan nämnas att samtliga intervjupersoner uttryckte en ödmjukhet och en tacksamhet inför att arbeta under så pass fria och självständiga förhållanden både när det gäller tolknings-, handlings- och värderingsutrymmet Tydligast kommer detta till uttryck genom de egna orden från intervjuperson 3:

"...det känner man att det är ju en ynnest att få jobba på det viset att man jobbar väldigt självständigt."

4.2.4 Behov och möjlighet att förändra handlingsutrymmet

Sammantaget visade personalchefernas utsagor på en arbetsvardag präglad av väldigt stor frihet. Kraven upplevdes inte som *för* höga, men visst fanns dom där till och från. Enligt Karaseks modell betyder detta att personalcheferna jobbar någonstans i gränslandet mellan lågstressarbeten och aktiva arbeten. Detta innebär i sin tur att de befinner sig någonstans i mitten av såväl stressdiagonalen som aktivitetsdiagonalen. Frågan är då om detta är något som de intervjuade personalcheferna har behov av, och i så fall möjlighet att ändra på?



Figur 6. Personalchefernas nuvarande situation enligt Karaseks krav/kontroll-modell, samt möjlig förändring av arbetsituationen.

Att vidga sitt handlingsutrymme genom eller för att skaffa sig ett större kontrollutrymme framstår inte som någon primär angelägenhet för någon utav intervjupersonerna. Trots detta såg de olika vägar som kan antas leda till en ökad handlingsfrihet. När det gäller de möjligheter personalcheferna redovisade för att kunna förändra sitt handlingsutrymme kan man dela upp dem i organisatoriska och utom-organisatoriska möjligheter.

Organisatoriska möjligheter

De organisatoriska möjligheterna kan dessutom delas in i strukturella och informella möjligheter. De strukturella organisatoriska möjligheterna innebär att intervjupersonerna använder det arbetssätt och den organisationsstruktur som råder för att vidga sin arena för kontroll och påverkansmöjlighet. Intervjuperson 1 angav att ett nära samarbete med ekonomichefen var ett sätt för henne att öka sin kontroll över de ekonomiska faktorerna som kan tänkas begränsa hennes handlingsfrihet:

”... jag samarbetar mycket med ekonomichefen så i stort sett all typ av ekonomisk uppföljning och kontroll och sånt va så har man ju väldigt mycket nytta av att man har ständiga kontakter med honom då liksom va... så där har vi ett samspel som jag tycker fungerar bra.”

En annan intervjuperson utnyttjade en nyligen genomförd omorganisation genom att se till att varje avdelningsledning innehöll en administratör. På så vis hoppas han få människor i alla delar av organisationen som förstår hans arbete och kan identifiera sig med det. Detta nära samarbete ser intervjupersonen som ett mycket bra sätt att öka sina påverkansmöjligheter och därmed sitt handlingsutrymme.

Några av intervjupersonerna ansåg att en informerande dialog är det bästa sättet att behålla och vidga sitt handlingsutrymme. Samtidigt anger citatet nedan att detta förfaringssätt kan tänkas bli en begränsning om allt för många kommer med starka åsikter om personalfunktionen:

”Jag försöker att förankra så att säga mitt jobb eller de planer som jag har med ledningen här, med avdelningscheferna på ett annat sätt än vad man gjorde innan kanske. Så att det här med PA blir ett ansvar för alla så att säga...”

Den begränsning ett delat ansvar skulle kunna tänkas vara innebär också att Millers minimaxhypotes kan göras gällande. Genom att göra andra i exempelvis ledningen medansvariga minskar risken för att personalchefen ska stå ensam i en eventuellt obehaglig situation.

När det gäller informella kontakter och vägar i organisationen som ett sätt att förändra handlingsutrymmet drog intervjuperson 3 nytta av den informella kulturen som råder på förvaltningen. I sin lednings- och stabsfunktion ser han en möjlighet att via den informella strukturen som råder gå in och ta på sig arbetsledansvar för olika delar av verksamheten. Dessa områden behöver inte nödvändigtvis vara naturligt förknippade med hans roll som personalchef, utan är snarare tänkta att vidga hans kontrollarena.

Två av personalcheferna fokuserade även dom på det informella i organisationen för att vidga sitt handlingsutrymme. Till skillnad från intervjuperson 3 var de inte intresserade av att tydligt gå in och ta på sig nya ansvarsområden, utan det handlade snarare om att på informell väg tillskansa sig information för att via den skaffa sig ett visst mått av kontroll. Citatet nedan sammanfattar hur dessa två ser på de informella organisatoriska möjligheterna att skaffa sig ytterligare kontroll:

”Ja det ligger ju i det informella. Vilka kontakter du har och hur dom ser på uppgiften eller vilka inputs man får på något vis. Det handlar ju om vem är berörd av problemet, vem är med och beslutar om det här, vem har påkallat behovet från början. ... utifrån dom källorna får man ju rätt så mycket information vart man ska gå och hur resultaten förväntas vara...”

Intervjupersonerna antydde att den hjälp de fick via sina informella kontakter ofta upplevdes som ärligare och uppriktigare varför det var lättare att stödja sig på detta än på ett mer öppet och artigt stöd från andra kollegor när det gällde att ta för sig gentemot andra i ledningen.

Utomorganisatoriska möjligheter

När det gäller de utomorganisatoriska vägarna att skaffa sig ytterligare kontroll och handlingsfrihet går dessa oftast via andra förvaltningars personalfunktioner. Genom samarbete med och förankring hos övriga personalchefer inom Malmö Stad ansåg flera av intervjupersonerna att de legitimerade sitt arbete vilket ökade deras påverkansmöjligheter exempelvis hos ledningen:

”...en annan resurs som då här är det är dom kollegorna som finns inom dom andra förvaltningarna... Där försöker vi hjälpa varandra.”

En utav intervjupersonerna såg dessutom sitt, som han uppfattade det, goda rykte som personalchef inom Malmö Stad som en faktor, vilken ofta gav honom styrka att tro på sina idéer och driva igenom dem även om det i övrigt råder motvind i organisationen. Samma intervjuperson angav att den nya informationsteknologin ger stora möjligheter att tillskansa sig information och även kontakter vilket är värdefullt när det gäller att skaffa sig en större kontrollbas.

4.3 Handlingsfrihetens begränsningar

Som framgått av texten ovan upplevde intervjupersonerna att de hade stor handlingsfrihet. De satte agendan för såväl mål som medel själva och de upplevde inte att det var någon annans

uppgift att utvärdera deras arbete. Även om personalcheferna upplevde sig ha ett stort mått av kontroll och handlingsutrymme så fanns det givetvis vissa begränsningar. I diskussionen ovan har ekonomi samt lagar och avtal nämnts som faktorer vilka begränsar möjligheten att välja arbetssätt. Bland övriga begränsningar kan man se en distinktion mellan yttre och inre begränsningar. Det yttre är mestadels ”hårda” faktorer i omvärlden vilka personalcheferna inte upplever sig kunna rå på och de inre speglar snarare ”mjuka” faktorer som hänger mer personligt samman med intervjupersonerna. Vissa av de begränsande faktorerna befann sig i en gråzon mellan yttre, hårda faktorer och inre, mjuka faktorer. Dessa har jag kallat för yttre, mjuka faktorer men jag vill noga poängtera att de ibland kan vara svåra att särskilja från individen varför man inte ska vara främmande att se dem som en kombination av yttre och inre.

4.3.1 Yttre begränsningar

Vad det gäller de yttre begränsningarna kan man se en likhet med Aronssons diskussion om kontroll över en situation. Begränsningar som intervjupersonerna upplevde ligga helt utanför deras påverkansområde styrde i viss mån hela arbetssituationen och arbetssättet. Ofta upplevdes de dock snarare som en ramfaktor än som en faktiskt begränsning. Citatet nedan som egentligen är intervjupersonens svar på hur han upplever sitt handlingsutrymme ger en fingervisning om hur dessa hårda yttre faktorer påverkar personalchefernas arbete:

”... det är ju också full frihet... det är ingen som lägger sig i mitt arbete på det viset va. Utan det är ju att jag får anpassa mej eller hitta rätt instrument eller verktyg också... jag har det fullständiga ansvaret själv för detta.”

Yttre, hårda begränsningar

De tre faktorer som främst framkom som yttre hårda begränsningar av handlingsfriheten var teknik, politik och ekonomi. Inslag av dessa tre fanns även bland dom inre mjuka begränsningarna. Ekonomin var, som framgått av texten ovan, den klart vanligaste orsaken till inskränkningar i handlingsutrymmet. Jag har även citerat intervjupersoner och redovisat deras syn på hur ekonomin begränsar dem, varför fokus nu läggs på politik och teknik.

”... vi har ju inte så mycket med vår politikervärld heller egentligen i vår utförardel utan dom är rätt så nöjda. Annars är ju även begränsningarna till viss del politikerna, det är ju så man kan se det.”

Citatet ovan antyder att politiken inte är en begränsning så länge allt flyter på och inga störande moment råder. En anledning till att intervjupersonerna i förvånansvärt liten utsträckning såg den politiska styrningen som en begränsning kan antas vara att ett politiskt lugn just nu råder inom Malmö Stad som arbetsplats. Det som kunde upplevas som begränsande i samband med politikerna var en byråkratisk arbetsgång där vissa av intervjupersonerna ibland kunde känna sig som en del av ett ”löpande band”-arbete. Innan jag genomförde intervjuerna hade jag anledning att tro att framförallt politiken skulle vara den faktor som upplevdes som begränsande. Tvärt emot mina förutfattade meningar var politiken inget som direkt störde intervjupersonerna i deras arbete om de själva fick uttrycka det, men mellan raderna går ändå att läsa att politiken styr personalchefernas möjlighet att ta kontroll över situationen. Citatet nedan är det enda egentliga uttryck som framkom vid intervjuerna att politikerna skulle vara en part som begränsande möjligheten till kontroll över situationen:

"... det finns ju då politiska ramar också, en politiskt styrd organisation är ju, ja, den är lite oberäknelig. Så att den politiska begränsningen kan ibland göra det lite, lite svårt att rå över dig själv så att säga."

Tekniken, som utav en intervjuperson sågs som en möjlighet att vidga sitt handlingsutrymme, ansåg flera av intervjupersonerna vara en mycket stark begränsning då den inte fungerade. En väl fungerande teknik sågs i allmänhet inte som något redskap för en ökad handlingsfrihet, bortsett från ovan nämnda intervjuperson, medan en icke-fungerande teknik skapade oerhörda begränsningar.

"... går det fel nånstans så är man ju inte så, det är väl ungefär som när man kör bil va man har kört en fem gånger runt jorden och tycker att ja, man vet att man är en rätt duktig bilförare men går den sönder så står man ju och svär va."

Denna upplevelse av stark begränsning bottnar i intervjupersonernas vetskap om möjligheterna och potentialen som ligger i en fungerande teknik, varför man mellan raderna kan läsa att tekniken åtminstone är att betrakta som ett sätt att upprätthålla sitt handlingsutrymme.

Yttre, mjuka begränsningar

Andra yttre begränsningar som kanske snarare är att klassa som mjuka yttre begränsningar är arbetssätt och organisationsstruktur. Dessa upplevs mer som begränsningar än vad de hårda yttre begränsningarna gör. Detta kan antas bero på att intervjupersonerna själva är en del av denna begränsning och således anser sig ha en möjlighet att påverka dem. Faktorer som politik och ekonomi känns för intervjupersonerna snarare som fakta än som begränsningar. Arbetssättet uppfattas ibland som aningen för administrativt och byråkratiskt vilket begränsar intervjupersonernas möjlighet att kontrollera en situation eller till och med att ens försätta sig i en viss situation:

"...sen kan det vara administrativa rutiner som är så jobbiga att man bryr sej inte om att göra dom."

Övriga faktorer i organisationsstrukturen och i arbetssättet som kunde tänkas begränsa intervjupersonernas handlingsutrymme var den kompetens de hade att tillgå. En menade att fanns bara ambitionerna och kompetensen inom personalavdelningen så kunde hon genomföra vad hon ville, men brast det i något av de två blev hon tydligt begränsad. Även förvaltningens arbetsområde framstod för en av intervjupersonerna som ytterst kontrollerande och begränsande. Att jobba med den typ av frågor som aktuella personalchefs förvaltning gör innebär att noggrann kontroll ingår i organisationsstrukturen.

Intervjupersonerna talar mycket om att chefs roll i organisationen är av största betydelse för att få kontroll över sina respektive arbetssituationer. Direktören eller chefen är den person som enskilt i organisationen anses påverka personalchefernas handlingsfrihet mest:

"Men det som påverkar allra mest det är väl klimatet på nå't vis alltså nu... det som påverkar väldigt mycket det är alltså, ja, vi har bytt direktör några gånger. Och vår nuvarande chef det är ett väldigt tillåtande klimat han har va så det är väldigt öppet. Han är väldigt demokratisk och väldigt lyhörd, alltså så och det, det präglar ju hela organisationen."

Sammanfattningsvis kan sägas att intervjupersonerna upplever att kontrollen över en situation begränsas av faktorer som är ekonomiska, politiska, tekniska och strukturella.

4.3.2 Inre begränsningar

Vid intervjuerna framkom ett antal begränsningar vilka inte kan tillskrivas någon annan än intervjupersonerna själva. Det är deras sätt att vara som människor som ibland sätter begränsningarna för dem själva, varför man här kan tala om Aronssons begrepp kontroll *inom* situationen. De inre begränsningarna spelar roll i personalchefernas arbetsituation på så vis att de låser intervjupersonerna när det gäller att välja hur man ska hantera de redan givna spelreglerna.

Politik, ekonomi och teknik som jag ovan beskrev som ”hårda”, yttre begränsningar redovisas av en del intervjupersoner snarare som en inre begränsning. Ofta handlar det då om deras egen kompetens inom området. Många av intervjupersonerna ansåg att de inte hade tillfredsställande kunskaper när det gäller ny teknologi. Detta upplevdes som en begränsning främst i jämförelse med vad andra kan, medan tekniken som sådan snarare sågs som en möjlighet.

När det gäller politiken som en inre begränsning handlar det mer om möjligheten att identifiera sig med det politiska styret än att arbeta under de krav politikerna ställer. En av personalcheferna uppgav det som mycket begränsande att behöva reducera sina egna personliga åsikter för att bli identifierad med den politiska andan. Om att skriva remissvar vilka den politiskt styrda nämnden ska kunna sätta sitt namn på säger hon följande:

”... helst ska det ju vara nånting som man själv tycker va men samtidigt så ska det godkännas av nämnden för det är ju lite politiskt och så vidare så ibland så kan jag liksom tycka att det är lite knepigt.”

De inre och mjuka kraven kommer tydligast till uttryck då en intervjuperson delger oss sin syn på de krav han ställer på sig själv. Dessa krav leder till att kontrollen inom situationen begränsas genom att han inte tar tag i situationen och arbetar med den om inte tillräckligt många är med på hans noter:

”... så att det [kraven på sig själv] innebär naturligtvis att man höjer ribban rätt rejält och det är ju, det är en begränsning i sig va. Att man har en hög ambitionsnivå om man inte har med sig hela organisationen på det viset för då blir man ju, man tappar ju, jag tappar ju sugen ibland va.”

Uppfattningarna av den rådande informella kulturen på arbetsplatsen klassar jag som en inre faktor då den informella kulturen ofta står i motsats till den formella strukturen vilken är att anse som en yttre faktor. Kulturen står ofta inte bara i motsats till utan även över strukturen när det gäller vilket regelsystem som följs. Intervjupersonerna är väl medvetna om att de inte vågar stå upp mot kulturen och istället följa strukturen vilket även det är ett skäl att klassa kulturen som en inre begränsning.

”Så det finns en kultur här det kan man säga att liksom det är svårt att göra förändringar eftersom folk har varit här så länge och man vet gamla motsättningar och sånt då och så kan man säga att det kan vi strunta i nu ska vi, men det funkar inte, det fungerar liksom inte va.”

Ovanstående citat är hämtat från den första intervjun och är det allra tydligaste uttalandet om hur personalcheferna väljer att begränsa sig av kulturen även om de är medvetna om sina möjliga handlingsalternativ. Precis som i fallet med värderingsutrymmet intas medvetet ett subjektivt handlingsutrymme som är mindre än det objektiva. Dock kan man även i detta sammanhang förklara den medvetna inskränkningen av handlingsfriheten med Millers minimax-hypotes. Obehaget som medföljer då man står emot kulturen gör att intervjupersonerna istället tullar på sin handlingsfrihet. Då förhållandet mellan kultur och struktur är det som beskrivits ovan upplevs oftare kulturen som ett hinder än vad strukturen gör. Följande citat tydliggör denna diskussion:

”... att få våra anställda inklusive våra chefer våra affärsrådeschefer alltså, medlemmar i koncernledningsgruppen att tänka i ett helhetsperspektiv. Det är en begränsning att inte folk ser det så utan att man hela tiden är för egoistisk eller tittar på sin egen verksamhet... Så det är en enorm begränsning att inte folk ser helheten.”

4.3.3 Krav och begränsningar är positivt

Ett genomgående tema i de svar intervjupersonerna gav var att de upplevde sin arbetssituation som oerhört självständig och fri. Med Karaseks terminologi betyder detta att personalchefernas arbete är att betrakta som låg-stressarbeten. De besitter den mesta av kontrollen själva och kraven utifrån är låga. Denna typ av arbeten befinner sig längst ner på stressdiagonalen vilket givetvis är positivt, däremot så saknas i viss mån den möjlighet till utveckling som finns bland aktiva arbeten i Karaseks modell. Tar vi i beaktning de krav intervjupersonerna ställde på sig själva, dessa var oftast de högst ställda kraven, förflyttar de sig till den nedre högra rutan i Karaseks modell. Denna ruta innefattar aktiva arbeten där kraven är höga men individen besitter ett stort mått av kontroll. Arbeten som enligt Karaseks krav/kontroll-modell klassas som aktiva ligger långt ut på den aktivitetsdiagonal vilken ger individerna möjlighet att på ett fritt och nytänkande sätt behandla uppkomna stressorer.

De krav och de begränsningar intervjupersonerna trots sina fria arbetssituationer upplevde fann de samstämmigt som positiva. Flera av intervjupersonerna tog attestreglementet som styr ekonomiska förhållanden som exempel på en positiv begränsning. Av utsagorna att döma hänger detta samman med möjligheten att slippa stå ensam med ansvaret för var pengarna tar vägen. Återigen ser vi hur Millers minimax-hypotes gör sig praktiskt gällande. Intervjuperson 3 pekade på att just pengar och vad de används till är en het fråga för media, varför det känns extra bra att ha följt regler och föreskrifter vilka är skrivna för att undvika möjligheten att pengar går till ändamål vilka media antas skandalisera. En av intervjupersonerna upplevde det som extra angeläget att leva upp till den kontroll och de regler ledningen satte upp då han själv var en del av ledningen. Han såg sig som en representant för de formella begränsningarna och efterlyste samtidigt mer styrning över sin egen arbetssituation vilken i dagsläget upplevdes som alldeles för fri:

”...jag är snarare så att jag tycker det är bra om det är nån som håller i mej lite va. Det känns som om man behöver nån styrsel också va... jag känner nog att jag har den kontrollen man jag låter nästan inte mej ge full kontroll utan jag vill gärna så att säga att nån checkar

upp vad jag gör va. Det ger en viss trygghet i det här systemet då man har väldigt fritt att det finns nån liten back-up som håller ett öga på en så att säga.”

Bland intervjupersonerna fanns det till och med en önskan om högre krav och även fler begränsningar vilket skulle kunna vara ett tecken på att personalcheferna önskar flytta sig mot höger i Karaseks krav/kontroll-modell inte enbart med hjälp av sina egna högt ställda krav. En av intervjupersonerna bytte till sin nuvarande tjänst just för att den förra innefattade alldeles för låga krav. Något som hon då hoppas ser annorlunda ut på hennes relativt nya arbetsplats. Intervjuperson 1 ser också de annorlunda och högre krav vilka följer av att byta jobb som något stimulerande, trots att hon faktiskt inte själv upplevt det:

”Men samtidigt så tror jag att man skulle ha bytt, bytt så att säga för att det hade utvecklats en mer. Man hade tvingats, det hade ställts andra krav på en på något vis och man hade tvingats utvecklas mycket mer än vad man gör annars när man är i samma organisation där man får mycket gratis...”

Många uttalanden under intervjuernas gång vittnar om att de ärenden där kraven plötsligt höjs uppfattas som positiva och utvecklande. Rutinärenden blir på så vis utmaningar istället. Dessa utmaningar upplevs av intervjupersonerna som positiva dels för att själva arbetet blir mer stimulerande, dels för att känslan av att ha lyckats infinner sig efter att uppgiften har lösts på ett tillfredsställande sätt. För personalcheferna blir denna typ av ärenden något av en fjäder i hatten. Intervjuperson 5 upplevde att denna fjäder ibland var något personalchefen själv fick sätta i sin hatt då han ansåg att han inte alltid får positiva reaktioner från övriga organisationen när svåra uppgifter är lösta. Detta beror enligt intervjupersonen på att de svåraste och mest utmanande uppgifterna ofta innefattar att omplacera eller avskeda en individ:

”...den här belöningen får man inte alltid i dom, när det ställs höga krav på en så får man inte tillbaka det i positiv bemärkelse. Utan då har man bara varit en bov och bandit.”

En av anledningarna till att intervjupersonerna upplevde det som positivt att bli kontrollerad till viss mån är att det gör arbetssituationen både enklare och mer tidseffektiv. Är det någon annan som har kontrollen över en situation är det så att säga bara att utföra utan att reflektera över vilka konsekvenser det får för exempelvis ekonomin. Att kontroll tar tid vittnar personalchefernas egna erfarenheter av att ha haft mycket kontroll över andra medarbetare på tidigare personalavdelningar om. Ett stort kontrollinstrument då var de noggranna arbets- och befattningsbeskrivningar som fanns. Dessa bortrationaliserades för att det tog alldeles för mycket tid för arbetsledarna vid personalavdelningen att hålla dem uppdaterade. Denna erfarenhet gör att personalcheferna är medvetna om den tid det tar att kontrollera saker och ting, både när det gäller sin egen och andras arbetssituation, varför de inte är främmande för att ibland släppa kontrollen, antingen så att säga uppåt eller nedåt i organisationen:

”Man får ju inte vara sån där som liksom kontrollerar allting in i minsta detalj för att då skulle man inte få göra annat...”

Johnsons vidareutveckling av Karaseks krav/kontroll-modell visar sig användbar vid iakttagelser av personalchefernas arbetssituation. Personalcheferna finner stöd framförallt från kollegor i ledningen, men även övriga medarbetare inom förvaltningen samt andra personalchefer inom Malmö Stad utgör ett stöd för personalcheferna. Det här stödet framhävs av flera av intervjupersonerna som mycket viktigt när det gäller beslutsfattande. Stödet blir

således ett komplement till den stora kontroll personalcheferna har över sin egen och andras arbetssituation. Detta komplement väger till viss del upp tidigare refererade brist på styrning och kontroll utifrån, vilket stämmer väl överens med de resultat Larsson har presenterat:

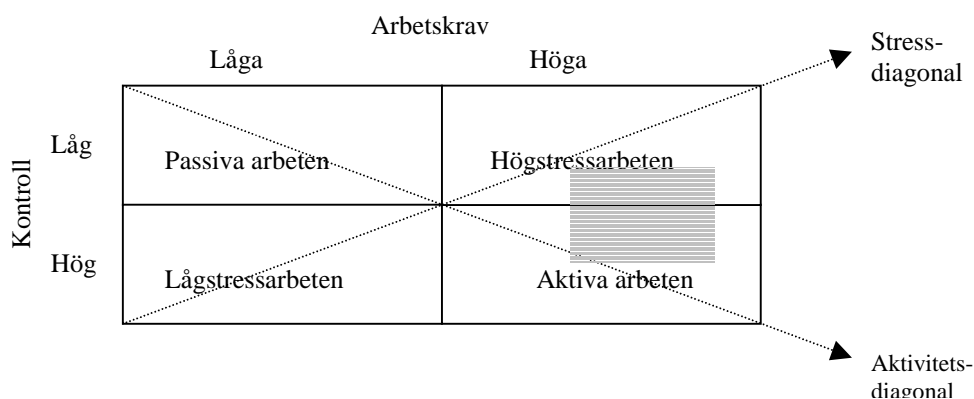
”... om man ser till ledningsfunktionen så känner man ju, där känner man stöttning. Och känner att dom andra i ledningen har förtroende för en och det betyder ju oerhört mycket alltså.”

Flera av intervjupersonerna talar dessutom om ett stöttande klimat rent generellt vid respektive förvaltning. Organisationen tillåter individen att såväl försöka och prova på som att misslyckas. Även denna typ av socialt stöd skapar en tryggare arbetssituation för intervjupersonerna då de på så vis inte behöver vara rädda för att fatta beslut.

4.3.4 Eventuell framtida arbetssituation

Placerar vi in intervjupersonernas önskan om mindre kontroll över den egna arbetssituationen i Karaseks modell, samtidigt som vi tar i beaktning att kraven som ställs är få, hamnar personalcheferna i rutan för passiva arbeten. Kombinerar vi intervjupersonernas önskan om lite mer styrning med lite högre krav hamnar de istället långt ut på stressdiagonalen i de arbeten som klassas om högstressarbeten. Sannolikt är varken det passiva arbetet eller högstressarbete något som personalcheferna verkligen eftersträvar, utan förmodligen önskar de hamna långt ut till höger och ganska långt upp i rutan för aktiva arbeten (se figur nedan). Där är kraven relativt höga och de besitter ett visst mått av kontroll, samtidigt som någon kontrollfunktion finns över dem. Dessa kontrollfunktioner efterlyses för att slippa fatta beslut i varje enskilt fall. Finns det regler att följa i rutinärenden blir arbetslivet lite enklare och mer tidseffektivt:

”... vi försöker ju få såna system mer än vi har va. Inte för att vi ska bli slavar men för att det är lite enklare. Det förenklar livet när man så att säga har lönerutiner och man har, man har lite regler och sånt där va. Så det är ju snarare så här att vi behöver lite mer.”



Figur 7. Personalchefernas önskade arbetssituation placerade i Karaseks krav/kontroll-modell.

Dessutom kan vi anta att önskemålet att banta ner på antalet beslut att fatta inte bara bottnar i en bekvämlighet eller en önskan om att spara tid. Erikssons beslutsstress är sannolikt något som personalcheferna kan tänkas drabbas av, då de ofta står som ensam ansvarig

beslutsfattare. Eriksson hävdar att beslutsstress lättare gör sig gällande när en individ har kontroll över en situation än kontroll inom en situation. Med tidigare analys av personalchefernas arbetssituation i bakhuvudet finns all anledning att påpeka möjligheten att intervjupersonerna kan ha drabbats av någon form av beslutsstress, och önskemålet att eliminera den i enlighet med Millers minimax-hypotes är sannolikt en överlevnadsstrategi.

4.4 Mål och visioner

De svar intervjupersonerna gav på den direkta frågan om vad som influerade deras ledarskapsmässiga mål och visioner kan delas upp i två stora kategorier. Dels faktorer som fanns inom nuvarande arbetssituationen och verksamhetsområdet som sådant, dels influenser ”utifrån” vilka personalcheferna tar med sig till arbetsplatsen och låter påverka de mål och visioner som ställs upp där.

4.4.1 Influenser utifrån

Influenserna från livet utanför arbetet är hos flertalet av intervjupersonerna tydligare och ibland även viktigare än de influenser personalcheferna finner i själva arbetet. När man tittar på hur influenser utifrån påverkar personalchefernas mål och visioner finner man tre olika områden som påverkar. Dessa tre är erfarenhet, värderingar och förändringar i omvärlden.

Erfarenhet var den i särklass största influensen på personalchefernas skapande av mål och visioner. Intervjuperson 2 var ensam om att beröra erfarenhet ur aspekten att sakna det. Han befann sig för tillfället som vikarierande på personalchefsposten och han ansåg att sunt förnuft och erfarenhet var viktiga stöttepelare när det gällde att skapa vettiga mål och nåbara visioner. Det sunda förnuftet ansåg han sig besitta, däremot tyckte han själv att han saknade den erfarenhet han ansåg viktig för att skapa mål och visioner. Denna brist på erfarenhet blev således ett hinder för utvecklandet av mål och visioner. De flesta av intervjupersonerna ansåg dock att tidigare *negativa* erfarenheter är de erfarenheter som mest präglar hur de idag utarbetar mål och visioner. Vissa trodde att *positiva* erfarenheter kanske i och för sig också påverkar, men de *negativa* är de som personalcheferna direkt själva kan peka på. Intervjuperson 1 berättar om hur hon tidigare blivit bränd och därmed tagit lärdom av erfarenheten:

”Jag menar, ibland är det ju såhär att man kanske när man var lite yngre kanske man stack ut hakan mer om man säger så va, för då liksom hade man sina idéer om hur det skulle vara va men så var det väl inte riktigt liksom. Eller man kanske inte fick den uppbackningen, det stödet i sin ledarroll heller va och då tycker man att ja, ja nä det är inte värt att ta allt.”

En specifik typ av erfarenhet som tre av de fem intervjupersonerna tyckte var viktig i arbetet med mål och visioner för sitt ledarskap var den erfarenhet de skaffat sig genom kontakt med idrott i olika former. Av personalcheferna ses idrottsorganisationen som ett slags ideal vilket präglar personalchefernas arbete som ledare i förvaltningen. Den laganda och det ledarskap som finns inom idrotten är för arbetslivet något eftersträvansvärt anser de tre intervjupersonerna:

”...jag har ju varit aktiv i föreningslivet, och det är nog en input man har, alltså erfarenheterna man har vikten att jobba med så att säga med mål samtidigt med så att säga

behålla andan i laget va... Det är väldigt tydligt hur det där med coachning och mål och sånt fungerar.”

Även den raka kommunikation och det gemensamma språk som präglar idrotten önskar personalcheferna omsätta i arbetslivssituationer. På så vis blir kommunikationen enklare och det är lättare att få organisationen med sig tycker intervjuperson 3.

En annan tydligt faktor som påverkar personalchefernas mål och visioner är grundläggande värderingar och inställning. Enligt intervjuperson 4 handlar ledarskap väldigt mycket om människosyn och respekt för sin egen och andras människosyn. Flera av intervjupersonerna talar om värderingar som något som påverkar dem att inte falla i fällor och bli ”maskiner”. Deras värderingar gör istället att de ser varje individ och situation som unik och agerar utifrån varje enskilt fall, snarare än att ha en mall för hur saker och ting generellt ska lösas. Intervjuperson 3 gör även den intressanta iakttagelsen att trots värderingarnas och övertygelsernas styrka så frångås de om de inte till fullo passar våra syften:

”Våra värderingar nånstans lever vi... vi har dom men vi tubbar på dom när det är dags alltså.”

En av intervjupersonerna talar mer om hur man värderar själva ledarskapet och hur det i sin tur påverkar de mål och visioner man utarbetar som ledare. Han talar exempelvis om huruvida man kan utvecklas till ledare eller inte, samt om man måste uppfattas som en ledare för att agera ledare. Han ställer i sammanhanget även frågan om en riktig ledare ens måste vara ledare för att må bra? Något svar ger han inte, men tydligt är att synen på och värderingen av ledarskapet spelar stor roll för hans egna ledarskapmässiga mål och visioner.

Intervjuperson 3 berör den tredje och sista av de faktorer som står utanför arbetssituationen men ändå påverkar de ledarskapmässiga målen och visionerna, nämligen omvärlden och förändringarna däri. Förändringarna i omvärlden skapar en referensram ur vilken intervjupersonen hämtar sina mål och visioner:

”...jag är väl intresserad och har alltid varit av alltså samhällsfrågor. ...hänger med i vad som händer i samhället, både politiskt ja, numera har det blivit alltmer med ekonomi och så va men försöker och förstå sammanhang...”

4.4.2 Arbetet och handlingsfriheten

När det gäller vilka faktorer i arbetssituationen som påverkar visionerna är det främst det framtida rekryteringsbehovet och det faktum att personalcheferna är ledare för andra ledare som framhävs i intervjuerna.

Att bli en framtida attraktiv arbetsplats och därmed lösa rekryteringsbehovet är såväl en vision som en källa för ytterligare visioner för personalcheferna. De ser framtiden an med skräckblandad förtjusning då rädslan för att inte locka kompetent personal krockar med utmaningen att skapa en attraktiv organisation som lyckas locka till sig den personal som behövs. Intervjuperson 1 citeras för att tydliggöra detta:

”... det är väldigt intressant att kunna försöka utveckla och se till att vi har rätt personal för de utmaningarna som vi möter nu i framtiden. Jag menar, det är lite av en

generationsväxling... att då kunna rekrytera ny personal... det är ju alltid en utmaning att vara attraktiv som förvaltning och det blir ju mycket liksom kring personalfrågor då... ”

Ett sätt att tackla framtiden är enligt intervjuperson 2 att få tillstånd en mer systematisk PA-funktion. Att genom en god personalplanering försäkra framtida personalförsörjning ser han som en utmaning ur vilken mål och visioner växer.

När det gäller intervjupersonernas arbetssituation och deras roll som chefer visade det sig att de inte hade något direkt arbetsledansvar. Endast en av personalcheferna hade en personalavdelning som var direkt lydande under intervjupersonen. Istället blev det för personalcheferna betydligt viktigare för att vara ledare för andra ledare och på så vis utveckla och prägla organisationen. Ur intervjuerna kan man läsa att detta med att vara ledare för andra ledare dels är en inspirationskälla för utarbetandet av mål och visioner, dels är ett konkret tillvägagångssätt för att förverkliga mål och visioner i organisationen:

”...stödja de andra arbetsledarna som har betydligt större arbetsgrupper då va. Dom behöver ju mycket stöd och hjälp egentligen så där är ju kanske då, alltså det är ju en annan typ av ledarskap då va att hjälpa dom så att dom blir bra ledare helt enkelt ute gentemot sin personal.”

Arbetet som ledare för andra ledare består dels i att bistå övriga ledare med hjälp och stöd, dels ge övriga ledare en dräglig arbetsmiljö där de kan driva förändringsarbetet i enlighet med personalchefernas mål och visioner.

Kapitel 5 Avslutande diskussion

Uppsatsens avslutande kapitel innehåller en reflekterande diskussion som har sin grund i teorin, empirin och analysen av de båda. Avslutningsvis formuleras förslag till vidare forskning inom området.

5.1 Reflektion

Därmed har vi i hittat hem till syftet igen och det är dags att sluta cirkeln. Via en kartläggning av personalcheferns upplevda handlingsutrymme och deras möjligheter att förändra det, samt en analys av vilka faktorer som påverkar personalchefernas mål och visioner har vi fått en bas för att dra vissa slutsatser gällande uppsatsens syfte. Uppsatsens syfte var att se vilken relation som fanns mellan personalcheferns handlingsfrihet och deras arbete med mål och visioner.

Som redovisats ovan präglas personalchefernas arbetssituation av ett stort handlingsutrymme, både när det gäller att tolka och utföra uppgiften. Kraven som ställs på intervjupersonerna är inte upplevda som för höga, och kontrollen över personalchefernas arbetssituation besitter de själva. Vid intervjuerna framkom snarare faktorer utanför arbetslivet än direkta arbetsbetingelser som något som påverkar personalchefernas ledarmässiga mål och visioner. De få influenser intervjupersonerna fann i arbetssituationen som sådan är inte heller att betrakta enbart som inspirationskällor, utan även som visioner i sig. Därmed får vi anledning att reflektera över vilka incitament stor handlingsfrihet skapar.

Mina föreställningar innan studien inleddes var att ett stort handlingsutrymme skapar kreativa individer med höga mål och stora visioner. I efterhand tvingas jag revidera min uppfattning, och snarare konstatera att en så pass fri arbetssituation som de i studien ingående personalcheferna anser sig ha, är inte en grogrund för visionära tankar. På något vis tycks den frihet som råder skapa en mentalitet av att ”det kommer när det kommer”, det vill säga personalcheferna ser ingen anledning att ställa upp högt flygande mål då allting för dem känns möjligt. Mer begränsningar skulle reta lusten att äta förbjuden frukt och därmed skapa fler gränser att överträda. Precis som intervjupersonerna själva vittnar om så skulle en förflyttning från Karaseks lågstressarbeten till de aktiva arbeten som finns i den nedre högra rutan inte bara skapa en mer tillfredsställande arbetsmiljö för personalcheferna, utan personalchefernas arbete skulle präglas mer av problemlöseri samt mål- och visionsupprättande vilket antagligen i slutändan skulle komma hela organisationen till gagn.

Även om inga intervjuer har genomförts med medarbetare till personalcheferna finns det all anledning att tro att den handlingsfrihet och de mål och visioner personalcheferna sätter upp därefter påverkar övriga medarbetare. Vilka är då de övriga medarbetare i personalchefernas fall? Är det hela organisationen? Är det övriga ledningen? Eller är det den personalavdelning som endast ett fåtal av de intervjuade var arbetsledare för? Vilken roll spelar definitionen av vad som är medarbetare för svaret på hur medarbetarna påverkas av personalchefernas handlingsfrihet och deras arbete med mål och visioner? Svaren på ovanstående frågor är en studie i sig, men vissa friheter att reflektera över dem tar jag mig trots allt. Om vi begränsar medarbetarna till de som ingår i personalavdelningen över vilken intervjupersonen är arbetsledare kan vi tänka oss att målen och visionerna har stor inverkan på övriga medarbetare. Som arbetsledare har personalchefen då uppgiften att lägga upp och styra arbetet och görs detta med hjälp av mål och visioner präglas givetvis medarbetarnas arbetsvardag

utav dem. Är det istället övriga ledningen som klassas som medarbetare kan vi anta att de är aktiva i själva processen med att slå fast mål och visioner och sätta sin egen prägel på dem. Därefter kan vi anta att övriga ledningen är med i processen att implementera målen och visionerna i övriga organisationen vilket givetvis gör målen och visionerna till en del av ledningens vardag. Vilken roll personalchefens handlingsfrihet, mål och visioner har för övriga medarbetare är det svårt att säga något om. Det beror bland annat på kulturen inom organisationen, hur stor organisationen är och hur den är uppbyggd. Man kan tänka sig att i förvaltningar med spridda verksamhetsområden och med starkt decentraliserad struktur har personalchefernas visioner mindre inverkan på övriga medarbetares vardag än vad fallet är i små och verksamhetskonscentrerade förvaltningar.

5.2 Metoddiskussion

Det största problemet med den valda metoden visade sig vara ordval och vilken betydelse man lägger i ord. Många var de intervjupersoner som efter att intervjuerna avslutats påpekade att ord som krav och kontroll vanligtvis inte fanns i deras vokabulär. Detta för att de automatiskt la en negativ betydelse i orden. Dessutom var det många av intervjupersonerna som förknippade kontroll med att ha kontroll över *andra* och de hade svårt att applicera ordet kontroll på sin egen arbetssituation och på sina egna arbetsbetingelser. Istället för att använda orden krav och kontroll väljer intervjupersonerna att prata om exempelvis strukturer, strukturerad organisation, ansvar och stimulans. Vid närmare reflektion över orden visade sig att vi la ungefär samma betydelse i de i personalchefernas tycke "gammeldags" ordval som präglade mina frågeställningar, som vi la i deras mer tidsenliga uttryck.

Ett val som förmodligen har präglat mina intervjuresultat i mycket hög grad är att enbart intervjua erfarna personalchefer. Kanske hade nyare och "hungrigare" intervjupersoner gett en mer visionär bild av arbetet som personalchef inom Malmö Stad. Några av intervjupersonerna antydde att det kände sig mättade efter så många år som personalchefer, varför ett yngre garde sannolikt hade gett en annan bild.

I övrigt tycker jag i efterhand att mitt val att genomföra öppet riktade intervjuer var ett framgångsrikt tillvägagångssätt. Jag har hela tiden varit medveten om samt uppmärksam på de fallgropar som automatiskt finns i intervjusituationen och i bearbetningen av empiriska resultat.

5.3 Förslag till vidare forskning

Efter att ha spenderat åtskilliga timmar tillsammans med mitt material och den alltmer färdiga produkten uppstår nya frågetecken. Vissa kunde möjligtvis ha rymts och besvarats inom ramen för denna studie, medan andra är helt nya och så pass stora områden att de bäst lämpar sig som fristående uppföljningar till denna studie. Förslag till fortsatt forskning kan bland annat se ut som följer:

- Hur påverkar kollektiv kontroll relationen mellan personalchefers handlingsfrihet och deras mål och visioner?
- Vilken upplevelse har medarbetarna av chefernas handlingsutrymme och hur relaterar de det till organisationens mål och visioner?
- Är mål och visioner nödvändiga för ett progressivt ledarskap?

- Hur ser relationen mellan handlingsfrihet och mål och visioner ut för personalchefer inom privat sektor?

Referenser

- Alvesson, Mats & Sköldbeg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Gunnar (1985). *Arbetsinnehåll – handlingsutrymme – stressreaktioner. Teorier och fältstudier. Del 1 sammanfattning* (avhandling för doktorexamen, Stockholms Universitet).
- Aronsson, Gunnar (1987a). *Arbetspsykologi. Stress- och kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Gunnar (1987b). Kontrollbegreppet i arbetspsykologin: försök till orientering. I Leymann, Heinz & Svensson, Lennart (Red.), *Forskning för framtida arbetsliv. En minnesbok till Bertil Gardell* (pp. 182-191). Stockholm: Prisma i samarbete med Arbetsmiljöfonden.
- Aronsson, Gunnar (1990). Kontroll och handling. I Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (pp. 69-93). Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen, Jouko (1993). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, Christel, Deak Jönsson, Livia & Svensson Anna-Karin (2000). Human Resource Management och Handlingsfrihet. (Uppsatsarbete på 21-40 poängsnivå på PA-programmet). Lunds universitet, Pedagogiska institutionen, 221 00 Lund.
- Beckérus Åke & Edström Anders m.fl. (1988). *Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Berglind, Hans (1995). *Handlingsteori och mänskliga relationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Chanowiz, Benzion & Langer, Ellen (1980). Knowing More (or Less) Than You Can Show: Understanding Control through the Mindlessness-Mindfulness Distinction. In Garber, Judy & Seligman, Martin E.P. (Eds.), *Human Helplessness. Theory and Applications* (pp. 97-129). New York: Academic Press.
- Ellström, Per-Erik (1997). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Frese, Michael (1987). En teori om kontroll och stress (Per Pettersson övers.). I Leymann, Heinz & Svensson, Lennart (Red.), *Forskning för framtida arbetsliv. En minnesbok till Bertil Gardell* (pp. 192-199). Stockholm: Prisma i samarbete med Arbetsmiljöfonden.
- Gardell, Bertil (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet. En sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet av Bertil Gardell*. Stockholm: Prisma i samarbete med Landsorganisationen i Sverige.
- Glass, David & Singer, Jerome (1972). *Urbans stress. Experiments on Noise and Social Stressors*. New York: Academic Press.

Hagström, Tom (1999). Ungdomars förhållningssätt till arbete. Ett handlingssteoretiskt perspektiv. I Hagström, Tom (Red.), *Ungdomar i övergångsåldern – handlingsutrymme och rationalitet på väg in i arbetslivet* (pp. 109-134). Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hansson, Jörgen (1997). *Skapande personalarbete. Lärande och kompetens som strategi* (2:a uppl.). Stockholm: Rabén Prisma.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl.). (Björn Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur.

Johannesson, Ingvar (1970). Empiri och teori i pedagogisk forskning. I Lindberg, Leif & Berge, Britt-Marie (Red.), *Pedagogik som vetenskap – vetenskap som pedagogik* (pp. 172-174). Lund: Studentlitteratur.

Johnson, Jeff (1986). *The impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden* (avdelningen för miljö- och organisationspsykologi, 1). Stockholm: Stockholms Universitet, Psykologiska Institutionen.

Karasek, Robert Allen (1976). *The impact of the work environment on life outside the job* (avhandling för doktorsexamen, Massachusetts Institute of Technology).

Karasek, Robert Allen (1987). Krav/kontroll-modellen (Anita Rissler övers.). I Leymann, Heinz & Svensson, Lennart (Red.), *Forskning för framtida arbetsliv. En minnesbok till Bertil Gardell* (pp. 209-214). Stockholm: Prisma i samarbete med Arbetsmiljöfonden.

Karasek, Robert Allen & Theorell, Töres (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, Inc.

Landstad, Bodil, Bergroth, Alf & Ekholm, Jan (1995). *Rehabiliteringshandläggarnas uppfattning om sitt handlingsutrymme – en studie av rehabiliteringshandläggarna vid försäkringskassorna i Jämtlands och Stockholms län* (Centrum för socialförsäkringsforskning, 11). Östersund: Mitthögskolan i samarbete med Karolinska Institutet, Stockholms Universitet, Försäkringskassorna i Jämtlands och Stockholms län.

Lantz, Annika (1993). *Intervjumetodik. Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Stig (1984). *Företagsledaren som politiker. En studie om beslutskrav och handlingsfrihet i företagsledningsarbetet* (avhandling för doktorsexamen, Göteborgs Universitet).

Lennerlöf, Lennart (1984). *Automatisering och människor*. Stockholm: Liber.

Leontjev, Aleksej Nikolaevic (1977). *Problemer i det psykiskes udvikling I-III*. Köpenhamn: Rhodos.

Lindroth, Siv (1990). Organisationsklimat, kontroll och inlärd hjälplöshet. En aspekt av lärande i arbetet. I Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (pp. 210-235). Lund: Studentlitteratur.

Löfberg, Arvid (1990). Kundskapsproduktion och lärande i arbetet. I Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (pp. 174-209). Lund: Studentlitteratur.

Maltén, Arne (1997). *Pedagogiska frågeställningar*. Lund: Studentlitteratur.

Miller, Suzanne M. (1980). Why Having Control Reduces Stress: If I Can Stop the Roller Coaster, I Don't Want to Get Off. In Garber, Judy & Seligman, Martin E.P. (Eds.), *Human Helplessness. Theory and Applications* (pp. 71-95). New York: Academic Press.

Patel, Runa (1987). Dokument. I Patel, Runa & Tebelius, Ulla (Red.), *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt* (pp. 84-86). Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987). Om osäkerhet vid insamlandet av information. I Patel, Runa & Tebelius, Ulla (Red.), *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt* (pp. 68-82). Lund: Studentlitteratur.

Repstad, Pål (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Rodin, Judith, Rennert, Karen & Solomon, Susan K (1980). Intrinsic motivation for control: fact or fiction. I Baum, Andrew & Singer, Jerome E. (Eds.), *Advances in environmental psychology. Applications of personal control. (Vol.2)*. Hillsdale: Earlbaum

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Seligman, Martin E.P. (1974). Depression and learned helplessness. In Friedman, Raymond J. & Katz, Martin M. (Eds.), *The psychology of depression: contemporary theory and research* (pp. 83-113). Washington D.C.:V.H Winston & Sons.

Seligman, Martin E.P (1975). *Helplessness. On Depression, Development and Death*. San Francisco: W.H. Freeman and company.

Senge, Peter (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Svenning, Conny (1996). *Metodboken. En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz Förlag.

Svensson, Lennart (1989). Pedagogik. I Bunte, Rune (Red.), *Samhällsvetenskap* (pp. 99-108). Lund: Ekonomisk-Historiska Institutionen.

Volpert, Walter (1983). Sambandet mellan arbete och personlighet ur handlingspsykologisk synvinkel. I Aronsson, Gunnar (Red.), *Arbetets krav och mänsklig utveckling. Socialpsykologisk arbetslivsforskning* (pp. 39-64). Arlöv: Prisma.

von Wright, Georg Henrik (1971). *Explanation and understanding*. London: Routledge & Kegan Paul.

Bilaga

Intervjuguide, personalchefer

Bakgrund

Ålder, kön, civilstånd

Utbildning

Karriärväg (områden och år)

Antal år inom nuvarande situation

Lite om nuvarande befattning:

- antal år?
- arbetstider?
- arbetsuppgifter?
- arbetssätt, ensamarbete kontra teamwork?
- ansvarsområden?
- vilka mål och visioner har du för nuvarande tjänst?
- vilka mål och visioner har du för ditt ledarskap?

Faktorer som influerar ledarskapsvisionerna och målen

Ekonomi

Moral

Vetenskap

Medarbetarna

Facklig verksamhet

Politiska beslut/ ledning

Organisationens utformning

Tidigare erfarenheter. Vilka? Hur?

Handlingsutrymme

Tolkningsutrymme. Vilken möjlighet har P-chefen att bestämma vad som ska göras?

- med dej själv, uppgiftsorienterat? Mer konkret, vad ska jag göra idag?
- med dej själv, målorienterat? Långsiktiga mål?
- med enskilda individer?
- med kollektivet/organisationen?

Handlingsutrymme. Hur ska det göras?

- ingår du i självstyrande grupper?
- är det självstyrande ensamarbete?
- enligt gemensamma normer?
- någon annan bestämmer?

Värderingsutrymme. Hur utvärderas arbetet?

- man utvärderar själv?
- standardmässigt?
- olika beroende på uppgift?

Resurser för kontroll

Personliga via

- kontakt med kunder/klienter?
- kontakt med övrig personal?
- kontakt med ledning/ beslutsfattare?

Tekniska

- långväga kontakter vi IT?
- tillräcklig kunskap om datorer och IT för att nå den eventuella tekniska kontrollen?
Exv. om intranät.

Organisatoriska

- finns det ”vägar” för kontroll via ledningen? Pondus/statuskontroll?
- fackligt inflytande?
- organisationskultur som ”sprider” kontrollen i exv. självstyrande arbetsgrupper?

Sociala

- stöd från ledning?
- stöd från kollegor?
- stöd från mentorer?
- stöd från hemmet?

Vad gör du för att öka din möjlighet till kontroll? Hur vidgar du handlingsutrymmet?

Begränsningar i kontrollen/handlingsutrymmet på grund av...

Organisatorisk/social kontroll

- krav från ledning/kollegor/kunder?
- uttalade regler, exv. top-down styrning?
- kultur på arbetsplatsen som du ej vill/vågar så emot?
- facklig opposition?

Teknisk/strukturell kontroll

- info finns ej tillgänglig, gömd i tekniken?
- en viss arbetsgång (exv. på grund av resultatfokusering) på hela arbetsplatsen kräver ”löpande-band arbete”

Byråkratisk kontroll

- ekonomi i form av belöningsskalor/bonus etc.?
- exakta angivelser av arbetsområden?

Krav på dig

Storlek/belastning?

- för låga?
- för höga?

Variation?

- Fysiska? Exv. deadlines, resor
- Psykiska? Exv. svåra uppgifter, obehagliga uppgifter

Från vem?

- Uppifrån?
- Nerifrån?
- Hemifrån?
- Inifrån?

Berör vem?

- Bara dig?
- Individuella medarbetare?
- Kollektivet/orgnaisationen?
- Ledningen?
- Familj?

Avslutningsvis

- Vad vill du göra/hur vill du vara som du inte kan?
- Vad hindrar dig att göra det/vara så?

- Vad kan du göra som du väljer att *inte* göra? Dvs. vilken kontroll avsäger du dig frivilligt?